



BACHELORARBEIT

Frau

Amelie Stricker

**Personalbeschaffung in der
Hotellerie
Auswahl und Evaluation des
Recruitingprozesses
am Beispiel der Hotelkette
Marriott und
des Individualhotels Tanne**

2012

BACHELORARBEIT

Personalbeschaffung in der Hotellerie Auswahl und Evaluation des Recruitingprozesses am Beispiel der Hotelkette Marriott und des Individualhotels Tanne

Autorin:
Frau Amelie Stricker

Studiengang:
**Business Management – Hotel Tourismus und
Event**

Seminargruppe:
BM09w2-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert Graus

Zweitprüfer:
Dipl. Psych. Christine Stamatis

Einreichung:
Knittlingen, 16.09.2012

BACHELOR THESIS

Recruitment in the hospitality industry selection and evaluation of the recruitment process by the example of the hotel Marriott and hotel Tanne

author:
**Ms. Amelie
Stricker**

course of studies:
**Business Management – Hotel Tourism and
Event**

seminar group:
BM09w2-B

first examiner:
Prof. Herbert Graus

second examiner:
Dipl. Psych. Christine Stamatis

Bibliografische Angaben

Stricker, Amelie

Personalbeschaffung in der Hotellerie - Auswahl und Evaluation des Recruitingprozesses am Beispiel der Hotelkette Marriott und des Individualhotels Tanne

Recruitment in the hospitality industry- selection and evaluation of the recruitment process by the example of the hotel Marriott and hotel Tanne

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Sperrvermerk

Die vorliegende Arbeit entstand in Kooperation mit dem Stuttgart Marriott Hotel in Sindelfingen und dem Hotel Tanne in Tonbach. Sie enthält firmeninterne Daten und darf aus diesem Grund nur für Prüfungszwecke an der Hochschule Mittweida verwendet werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
1 Problemstellung	1
2 Hotellerie als Branchen- und Wirtschaftszweig	3
2.1 Branchenstruktur der Hotellerie.....	3
2.2 Organisationsformen in der Hotellerie	4
2.2.1 Individualhotellerie.....	4
2.2.2 Hotelkette.....	5
2.3 Die deutsche Hotellerie im Wandel	6
2.4 Dienstleistungsbesonderheiten in der Hotellerie.....	7
2.5 Personalqualität als Erfolgsfaktor	9
3 Einführung zum Thema Personalmanagement.....	10
3.1 Ziele und Aufgaben im Personalmanagement	10
3.2 Historische Entwicklung des Personalmanagements	12
3.3 Personalbeschaffungsprozess.....	14
3.3.1 Beschaffungswege.....	15
3.3.1.1 Interne Beschaffungswege	15
3.3.1.2 Beschaffungsmittel	16
3.3.1.4 Externe Beschaffungswege	16
3.3.1.5 Beschaffungsmittel	17
3.3.2 Personalauswahl	18
3.3.2.1 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil.....	18
3.3.2.2 Auswertung der Bewerbung.....	19
3.3.3 Instrumente der Bewerberauswahl	21
3.3.3.1 Bewerbungsgespräch	21
3.3.3.2 Auswertung des Bewerbungsgesprächs.....	22
3.3.3.3 Probearbeit	22

3.3.4 Entscheidung.....	23
3.4 Schlüsselkompetenzen.....	24
3.4.1 Fachkompetenz	25
3.4.2 Methodenkompetenz.....	25
3.4.3 Selbstkompetenz.....	26
3.4.4 Sozialkompetenz	27
4 Personalbeschaffung am Beispiel der Hotelkette Marriott.....	29
4.1 Personalmarketing	30
4.2 Anforderungsprofil an den Bewerber	32
4.2.1 Wichtige Kompetenzen bei Führungskräften	32
4.2.2 Wichtige Kompetenzen bei Angestellten	33
4.3 Stellenbeschreibung	35
4.3.1 Externe Beschaffungswege.....	36
4.3.2 Interne Beschaffungswege	36
4.4 Budgetierungen des Personalmarketings.....	37
4.5 Bewerbung	38
4.6 Bewerbungsgespräch.....	38
4.7 Probearbeit und Assessment Center.....	40
5 Personalbeschaffung am Beispiel des Hotels Tanne	42
5.1 Personalmarketing.....	42
5.2 Anforderungsprofil an den Bewerber	43
5.2.1 Wichtige Kompetenzen bei Führungskräften	44
5.2.2 Wichtige Kompetenzen bei Angestellten	45
5.3 Stellenbeschreibung	45
5.3.1 Interne Beschaffungswege	46
5.3.2 Externe Beschaffungswege.....	46
5.4 Budgetierungen des Personalmarketing.....	47
5.5 Bewerbung	47
5.6 Bewerbungsgespräch.....	47
5.7 Probearbeit	48

6 Evaluation der Personalbeschaffung im Hotel Marriott und im Hotel Tanne.49**Literaturverzeichnis X****Anlagen..... XII****EigenständigkeitserklärungXV**

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
F&B Manager	Food & Beverage Manager
d.h.	das heißt
DEHOGA	Der deutscher Hotel- und Gaststättenverband

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsätze, Marktanteile und Beschäftigte im Gastgewerbe 2011	S. 3
Abbildung 2: Dimension der Hotelleistung	S. 6
Abbildung 3: Die Kernprozesse des Human Ressource Services	S.13

1 Problemstellung

Der heutige Fachkräftemangel ist ein ernstzunehmendes und allgegenwärtiges Problem, welches zum Teil gravierende wirtschaftliche Folgen für ein Unternehmen hat. Das geeignete Personal zu finden, hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, zudem hat sich die Rolle von Mitarbeitern und Führungskräften merklich verändert.

Der gesamte Personalauswahlprozess und die damit verbundenen Auswahlverfahren in der Hotellerie in Deutschland sind Gegenstände dieser Arbeit. Der Wettbewerb auf dem Markt nimmt immer mehr zu, die Produkte und Dienstleistungen werden immer gleichartiger. Für Hotelunternehmen bedeutet das, dass sie sich von der Masse abheben und eine „persönliche Note“ schaffen müssen. Ein wichtiger Faktor ist das geeignete Personal, das gerade in der Hotelbranche eine besondere Rolle spielt. Unter diesem Aspekt rückt auch eine überlegte Personalbeschaffung und –auswahl immer mehr in den Mittelpunkt, die zentrale Aufgabe des Personalmanagements ist. Wenn früher eine Stellenanzeige oder eine Meldung beim Arbeitsamt ausreichte, versucht man heute verstärkt mehr Wert auf die Entwicklung vorhandenen Potenzials der Mitarbeiter zu legen.

Der sich ständig ändernde Lebenswandel der Menschen und eine permanente technologische Entwicklung führen zu einer ständigen Veränderung auf dem Arbeitsmarkt. An diese Veränderung müssen sich Unternehmen anpassen, um ihren Bedarf an qualifizierten und engagierten Mitarbeitern zu decken.

Die Soft Skills sind in einem Dienstleistungsunternehmen besonders wichtig. Heutzutage ist es selbstverständlich Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit mitzubringen. Die Frage ist nur, wie finden Personalleiter diese schon bei einem Bewerbungsgespräch heraus, wie werden sie gemessen und ausgewertet.

Ziel der Bachelorarbeit ist es deshalb, zu überprüfen wie und wo Stellenanforderungen geschaltet werden, wie werden Bewerber ausgewählt und bewertet, und welche Rolle spielen hierbei die Schlüsselqualifikationen.

Im ersten Kapitel wird die Hotelbranche als Wirtschaftszweig beschrieben. Wie ist die Hotelbranche strukturiert, welche Organisationsformen gibt es, und wie hat sich die Hotelbranche in den letzten Jahren entwickelt? Welche besondere Rolle spielt der Dienstleistungsfaktor dabei, und welchen Anteil hat das Personal daran.

Das zweite Kapitel beschreibt das Personalmanagement mit seinen Aufgaben und Zielen. Hier wird kurz das komplette Personalmanagement beschrieben, der Schwerpunkt liegt aber auf der Personalbeschaffung. Weiterhin werden in diesem Kapitel die Soft Skills definiert. Durch Soft Skills oder auch Schlüsselqualifikationen genannt, wird die Persönlichkeit des Mitarbeiters definiert.

In den zwei letzten Kapiteln wird ein Praxisbeispiel von dem Stuttgart Marriott Hotel in Sindelfingen und dem Hotel Tanne in Tonbach folgen. Hier wird der komplette Recruitingprozess praktisch beschrieben. Die Arbeit beschließt dann die Evaluation der Hotelbetriebe.

2 Die Hotellerie als Branchen- und Wirtschaftszweig

Gardini definiert die Hotellerie folgendermaßen. „Die Hotellerie ist ein wesentlicher Bestandteil des wirtschaftlichen Bezugsrahmens Tourismus und repräsentiert einen bedeutsamen Anteil an der touristischen Wertschöpfungskette.“ [Gardini 2010, S. 2] Hauptaufgabe eines jeden Hotels ist die Befriedigung des Bedürfnisses nach Beherbergung und Verpflegung. Das Verhältnis, wie die Leistungen zueinander stehen, kann sehr unterschiedlich sein. [vgl. Gardini 2010, S.3]

2.1 Branchenstruktur der Hotellerie

Der deutsche Hotelverband in Deutschland hat im Jahr 2011 über die Hotelbranche folgende Daten herausgegeben. „Der deutsche Hotelmarkt gilt mit ca. 47.000 Hotels, ca. 22,5 Mrd. Euro Umsatz im Bereich der klassischen Hotellerie, ca. 448.000 Beschäftigten und einem potenziellen Marktvolumen von ca. 582 Mio. verfügbaren Betten im Jahr 2011, zwar als einer der attraktivsten, aber auch als einer der schwierigsten Märkte in Europa. Große Überkapazitäten seit der Wiedervereinigung drücken dauerhaft auf die Preisentwicklung so wie auch lange Rezessionsphasen seit den 1990er Jahren dazu geführt haben, dass der deutsche Hotelmarkt seit 1995 nur in fünf Jahren nennenswerte Wachstumsraten von mehr als 1% erzielt hat, wobei das bereits auch die Sondereffekte durch die Fußballweltmeisterschaft im Jahr 2006 mit einbezieht.“ [vgl. IHA in: Gardini 2010, S. 6, aktualisierte Zahlen]

Einen kurzen Überblick über die strukturelle Zusammensetzung der Branche und der Umsatzentwicklung der Hotellerie in Deutschland 2011 visualisiert die nachfolgende Abbildung. Die Daten sind dem gastgewerblichen Zahlenspiegel des deutschen Hotel- und Gaststättenverbands entnommen. Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass die Umsatzentwicklung in drei Bereiche unterteilt ist, die Beherbergung, die Gaststätten und die Kantinen/Caterer. Das Gaststättengewerbe, das aus 171.663 Betrieben besteht mit 1.026.000 Beschäftigten, verzeichnet den größten Umsatz mit 36,9 Milliarden Euro jährlich. Das Beherbergungsgewerbe mit 47.415 Betrieben und 448.000 Beschäftigten verzeichnet einen Umsatz von 22,5 Milliarden Euro im Jahr 2011. Den geringsten Umsatz erzielen mit 5,9 Milliarden Euro die Kantinen/Caterer.

Betriebe gesamt
230.746

Beschäftigte gesamt
1.669.000

Umsatz gesamt
65,3 Mrd Euro Umsatz

Kantinen/ Caterer

- 11.668 Betriebe -
- 195.000 Beschäftigte -
- **5,9 Mrd Umsatz - 9,6%**

Umsatzentwicklung**Beherbergungsgewerbe**

- 47.415 Betriebe -
- 448.000 Beschäftigte -
- **22,5 Mrd Umsatz - 34,4%**

Gaststättengewerbe

- 171.663 Betriebe -
- 1.026.000 Beschäftigte -
- **36,9 Mrd Umsatz – 56,5%**

Abb.1 Umsätze, Marktanteile und Beschäftigte im Gastgewerbe im Jahr 2011

Nachfolgend geht es um Organisationsformen der Hotellerie, diese sind Teil der Beherbergungsbetriebe.

2.2 Organisationsformen in der Hotellerie

In der Hotellerie werden mit der Individualhotellerie, der Kettenhotellerie und den Hotelkooperationen verschiedene Organisations- und Werbeformen unterschieden. Da es sich bei den Praxisbeispielen um ein Individualhotel und eine Hotelkette handelt, werden nur diese beiden Organisationsformen kurz skizziert.

2.2.1 Individualhotellerie

Gardini definiert die Individualhotellerie wie folgt: „Die Individualhotellerie und damit das in privater Hand geführte Hotel ist für die meisten Märkte Europas ein charakteristisches

Strukturmerkmal. Unter einem Eigentums- bzw. Privathotel wird das traditionelle Hotel verstanden, bei dem sich Immobilie (Grundstück, Gebäude) und operatives Geschäft, sprich die Betreuung des Hotels, in einer Hand befinden (z.B. Hotel Bareiss, Traube Tonbach). Die Rechtsform der Hotelunternehmen ist in der Regel die der Einzelunternehmen; Personen- oder Kapitalgesellschaften sind zumeist nur bei großen Betriebseinheiten anzutreffen. Der Hoteleigentümer trägt das volle unternehmerische Risiko, mit entsprechender Umsatz-, Kosten-, Gewinn- und Personalverantwortung.“ [Gardini 2010, S.11]

Vorteile eines Privathotels sind das persönliche Engagement der Hotelier-Familie, der persönliche Kontakt und der individuelle Service. Leider ist in der Individualhotellerie die Weisungsbefugnis meist sehr unklar strukturiert. Die Folge sind mögliche Kommunikationsschwierigkeiten und Missverständnisse, Probleme die wirtschaftlichen Schaden erbeiführen können

2.2.2 Hotelkette

Gardini definiert die Hotelkette als „eine Gruppe von Hotelbetrieben bzw.–unternehmen verstanden, die organisatorisch unter einheitlicher und zentraler Leitung operieren, am Markt unter gleichem Namen auftreten und hinsichtlich ihres Angebots den gleichen qualitativen Standard bieten (z.B. Steigenberger Hotels und Resorts, NH Hotels, Hilton, Intercontinental, Marriott). Hotelketten können dabei [...] entweder als Filial- bzw. Franchisesystem oder als Hotelkonzern organisiert sein. Charakteristisch ist hierbei, dass wesentliche betriebswirtschaftliche Teilfunktionen, wie z.B. Werbung, Marktforschung oder Qualitätsmanagement, aus den einzelnen Häusern ausgegliedert und der Kettenzentrale übertragen sind. Hotelketten können dabei auch unterschiedliche Qualitätssegmente bedienen, wobei die einzelnen Hotels nach dem Grad ihrer Ausstattung und des Serviceangebots unter bestimmten Markennamen zusammengefasst werden (z.B. Accor mit Sofitel, Pullman, Mercure, Novotel, Ibis, Etap etc). Je nach Organisationsform der Hotelketten bzw. Hotelkonzerne gibt es zum einen reine Betreibergesellschaften, die sich ausschließlich auf das Management von Hotelunternehmen spezialisiert haben, oder es gibt Hotelketten, die sowohl das Immobilienvermögen (Grundstück, Gebäude) als auch das operative Geschäft kontrollieren [...]. In der Praxis existieren zahlreiche Mischformen zwischen diesen gegensätzlichen Ansätzen.“ [Gardini 2010, S.11]

Vorteile eines Kettenhotels, welche man annehmen kann, sind zum einen das Image, welches durch die starke Corporate Identity mitgeliefert wird und zum anderen sind Verlustausgleiche unter den Hotels leichter. Nachteilig für Hotelketten ist die strenge Einhaltung der Standards, Entscheidungen werden zentral getroffen und die Individualität geht verloren.

2.3 Die deutsche Hotellerie im Wandel

Die deutschen Hotels haben sich, im Gegensatz zu denen in den USA, ihren Mittelstandcharakter bewahrt. Die Merkmale hierfür sind, dass die Wettbewerber weder signifikante Marktanteile besitzen, noch das Branchenergebnis beeinflussen. Diese Merkmale sind wesensbestimmend für den weltweiten Hotelmarkt. Im Hinblick auf die Branchenstruktur der EU-Mitgliedsstaaten zeigt sich, dass sich im Jahr 1990 ca. 75% der Gesamtkapazität in der Hotellerie im Besitz kleiner, unabhängiger Familienbetriebe befand und nur 15% von Hotelketten kontrolliert wurde. Heutzutage sind in Deutschland immer noch in den Budgethotellieren (bis zu 2 Sterne) 96% Individualhotels. In den Städten dominieren aber oftmals die Kettenhotels, in den Ferienregionen bleiben es weiterhin die Individualhotels. Im Moment wird der Marktanteil von Hotelketten auf 25% in Deutschland geschätzt, in den USA sind es schon 70%. Obwohl die Hotellerie einen recht geringen Konzentrationsgrad aufweist, wird dies zu weiteren Marktvereinigungen zu Lasten der Individualhotellerien führen. Der Wettbewerb zwischen Hotelketten und Individualhoteln nimmt immer mehr zu. Der Strukturwandel in der Hotellerie wird immer stärker thematisiert, ein merklicher Übergang eines ehemals mittelständischen Unternehmens, hin zu konzern- und kooperationsgebundenen Organisationseinheiten gibt es heute immer öfter. Dieses Veränderungstreiben lässt durch die voranschreitende Globalisierung im Gastgewerbe durch Fusionen und Übernahmen in andere Märkte begründen. Des Weiteren verändert sich die Eigentumsstruktur zwischen den Betreibern, Investoren und Immobilienbesitzern. Heutzutage sind die Technologiesprünge riesig, was dazu führt, dass das Marketing und der Vertrieb auf lokaler und globaler Ebene beeinflusst werden. Die demografische Entwicklung wird in den nächsten 20 Jahren zu massiven Veränderungen führen. Um nur einige der Veränderungen zu nennen.

2.4 Dienstleistungsbesonderheiten in der Hotellerie

Hotelunternehmen sind ein personenbezogener, kundenpräsenzbedingter Dienstleistungsbetrieb, der durch Einsatz von materiellen und immateriellen Faktoren direkte Leistung an Dritte weitergibt. Die Beherbergung und die Verpflegung stellen die Kernleistung dar, die Nebenleistungen übernehmen zusätzliche Dienstleistungsfunktionen und stellen ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für Hotelunternehmen im jeweiligen Marktsegment dar. [vgl. Gardini 2010, S. 29]

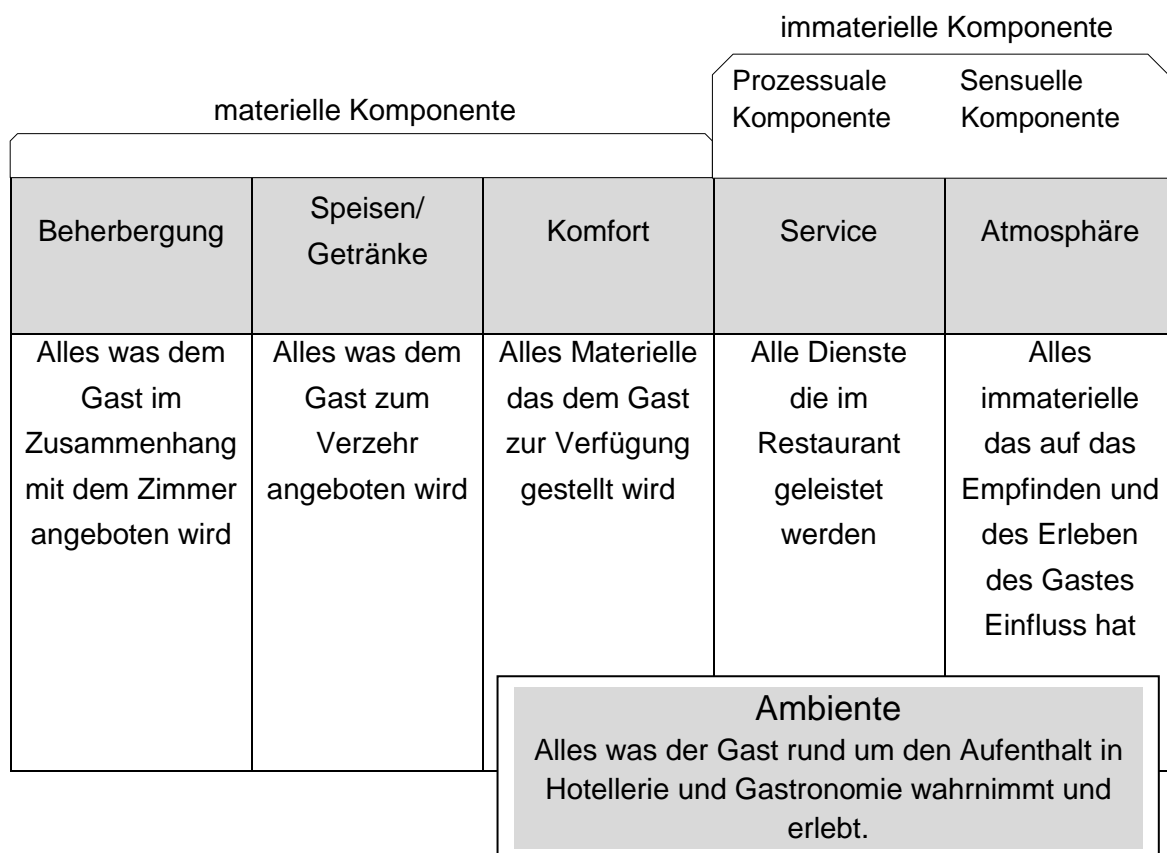


Abb. 2.: Dimension der Hotelleistung nach Poggendorf 1991 und Gardini 2004

Die Konsequenzen, die die Besonderheit der Dienstleistung in der Hotellerie mit sich bringt, lassen sich einmal aus der Sicht des Kunden beschreiben, zum anderen aus der Sicht des Anbieters, des Hotels, aufzeigen.

Kundensicht: In der Bewertung und Auswahl der Leistungsfähigkeit des Hotelangebots ist ein Kunde oftmals nicht in der Lage, genügend Informationen zu beschaffen, um eine objektive Sicht auf das Produkt zu bekommen, wie beispielsweise bei einem Autokauf. Diese Unsicherheit beim Kauf einer Dienstleistung, ist vor allem beim ersten Einkauf bedeutsam.

Generell ist ein Vergleich zwischen gleichartigen Dienstleistungsangeboten nur schwer zu erzielen, daher ist, im Vergleich zu Sachkäufen, der Käufer eines Dienstleistungsangebots einem größeren Kaufrisiko ausgesetzt. Um das Informationsdefizit abzubauen, beziehen sich viele Käufer einer Dienstleistung auf persönliche Informationsquellen, wie Familie und Freunde. Oftmals spielt auch der Preis einen Indikator bei der Kaufentscheidung. [vgl. Gardini 2010, S. 34]

Anbietersicht: Viele Dienstleistungen weisen aufgrund ihrer immateriellen Charaktere eine allgemeine Informationsarmut auf. Das heißt, sie können nicht wie ein Auto, ihr Produkt mit allen Sinnen anbieten, sondern sind wenig sinnlich wahrnehmbar. Die Messung und die Bewertung des Nutzens und der Qualität der Dienstleistung stellt ein quantitatives und qualitatives Bewertungs- und Messungsproblem dar. Da die Leistung nicht gelagert werden kann, kann man später die Qualitätskontrolle schlecht nachvollziehen. Somit müssen neue Formen der Qualitätssicherung gefunden werden. Besonders die Erbringung von personenbezogenen Dienstleistungen unterliegt individuellen Schwankungen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des Anbieterpersonals. Die Art und der Umfang der Kundenbeteiligung an der Leistungserstellung tragen auch zur Gewährleistung eines gleichbleibenden Qualitätsniveaus bei. [vgl. Gardini 2010, S.35]

Aus Marketingsicht haben die dienstleistungsspezifischen Besonderheiten verschiedene Auswirkungen. Da es sich bei einem Dienstleistungsanbieter in erster Linie um ein Dienstleistungsversprechen handelt, ist es dem Anbieter von besonderer Bedeutung, dem Kunden das Potenzial seiner Dienstleistung bestmöglich zu verkaufen. Um der Immaterialität und der Unsicherheit von Seiten des Kunden vorzubeugen, übernimmt das Marken-, bzw. das Unternehmensimage eine wichtige Funktion bei der Qualität und dem Vertrauen bei der Kaufentscheidung. In der Dienstleistungsliteratur wird argumentiert, dass im Dienstleistungsbereich neben den klassischen vier Instrumenten *product, price, place, promotion* (Produkt, Preis, Ort, Werbung) noch drei weitere Bereiche hinzugefügt werden müssen, nämlich *process, people, physical facilities* (Prozess, Menschen, physische Einrichtung). Das fünfte Element des Marketing-Mix, der „Prozess“, stellt sich auf eine kundengerechte Gestaltung des Dienstleistungsprozesses ein, d.h. eine optimale Kundenkontaktsituation unter Berücksichtigung des Zeitmanagements, gewünschtes Ausmaß an Kundenintegration und Unterstützung interner Geschäftsprozesse. „People“ als Marketinginstrument greift die Bedeutung der Mitarbeiter als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb auf. Das Unternehmen skizziert die Aufgaben welche durchzuführen sind und motiviert die Mitarbeiter, so dass die Kunden in jeder Phase des Dienstleistungsprozesses „voll zufriedengestellt“ sind. „Physical facilities“ ist die Erweiterung der Produktpolitik. Dieses Element geht über den eigentlichen Produktkern hinaus. Das heißt, das Hotelprodukt ist ein Zimmer mit Übernachtung, aber die Ausstattung, die Infrastruktur oder die Anlagegestaltung

spielen einen wesentlichen Bestandteil in der Qualitätswahrnehmung des Kunden. [vgl. Gardini 2010, S.35ff]

2.5 Personalqualität als Erfolgsfaktor

Treffende Leitbilder, die die Wichtigkeit des Personals aufzeigen wurden schon früh von mehreren Hotelpionieren erkannt.

„Für beste Qualität brauchen wir bestes Personal“ (Tobias Finkbeiner, Traube Tonbach, Baiersbronn)

„Take care of your employees and they'll take care of our customers“ (Bill Marriott, Hotelkette Marriott)

„Our greatest asset, and the key to our success, is our people“ (Isadore Sharp, Four Seasons)

Diese Unternehmensleitbilder gehören zu dem Standardrepertoire des Personalmarketings in der Hotellerie. Bei Beiträgen zum Dienstleistungs- und Hotelmarketing wird die besondere Relevanz des Hotelpersonals betont, was auch durch das sechste Element des Marketing Mixes „People“ zum Ausdruck kommt. Der Einflussfaktor der Kunden- Mitarbeiter- Interaktion im Serviceprozess ist in jedem Hotelunternehmen verschieden und kann in unterschiedlicher Stärke auf die Qualitätswahrnehmung des Hotelkunden einwirken. Das hohe Maß an Kundenkontakt und Interaktion führt dazu, dass der einzelne Mitarbeiter nicht nur als Leistungsbringer wahrgenommen wird, sondern die Identität und das Markenimage des Dienstleisters verkörpert. In diesem Zusammenhang gibt Meffert an, dass aufgrund der Interaktion von Kundenkontakt und Kunden und der daraus resultierenden Einflüsse des Personals auf die Dienstleistungsqualität eine umfassende Mitarbeiterorientierung zu einem der Kundenorientierung gleichgestellten Faktor im Dienstleistungsmarketing wird.“ [Meffert in: Gardini 2010, S75ff]

Da der Dienstleister zu 75% im direkten Kundenkontakt steht, muss die Personalauswahl sehr überlegt erfolgen. [vgl. Gardini 2010, S76] Eine Fehlbesetzung kann dem Ruf des Hotels schaden und wirtschaftliche Folgen mit sich bringen. Die Personalbeschaffung ist deshalb im Hotel eine permanente Aufgabe, da es immer freie Stellen gibt. Frau Faude stellt fest, dass Bewerber oft nicht zu einer freien Stelle passen, da sie sich mit dem Unternehmensleitbild nicht identifizieren können. [Gespräch]

3 Einführung zum Thema Personalmanagement

Im folgenden Kapitel geht es zunächst um die Ziele und Aufgaben des Personalmanagements sowie um die Entwicklung des Personalmanagements in den letzten 100 Jahren. Weiterhin wird der Bereich der Personalbeschaffung näher beleuchtet. Abschließend werden die Soft Skills näher erläutert.

Die Ziele eines Beherbergungsbetriebs beschreibt Olfert folgendermaßen. Sie sind die Versorgung der Bevölkerung mit gästeorientierten Dienstleistungen während des Aufenthaltes. Der Erfolg eines Unternehmens in diesem Dienstleistungssektor hängt ausschließlich davon ab, ob ausreichend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter den Unternehmen zur Verfügung stehen. Personal im Hotelwesen ist wertvoll und zugleich kostenintensiv. Es muss daher wirtschaftlich gesteuert werden.

Olfert versteht unter Personalwirtschaft die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen. Die Personalwirtschaft obliegt der betriebswirtschaftlichen Mitarbeiterversorgung unter folgenden zwei Aspekten. Zum einen müssen Unternehmensbedürfnisse befriedigt sein, bestmöglich mit geeigneten Mitarbeitern versorgt sein, zum anderen existieren die Mitarbeiterbedürfnisse. Olfert betont in diesem Zusammenhang, wie wichtig es ist, dass das Unternehmen den Mitarbeiter entlohnt, ihn führt, ihn betreut und entwickelt. [vgl. Olfert 2008, S.24]

3.1 Ziele und Aufgaben im Personalmanagement

Hinsichtlich der Ziele des Personalmanagements leitet Domsch sie aus den Unternehmenszielen ab, und sie lassen sich grundsätzlich in wirtschaftliche und soziale Ziele unterteilen. Wirtschaftliche Ziele sind die Optimierung der erbrachten Arbeitsleistung im Sinne einer Erhöhung der Produktivität, bzw. Wirtschaftlichkeit, der ausführenden Handlungen. Soziale Ziele beziehen sich auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, sowie die Erfüllung der Bedürfnisse der Mitarbeiter. Beispiele sind eine leistungsgerechte Bezahlung, ein sicherer Arbeitsplatz oder die Erhaltung der Gesundheit“ (vgl. Domsch 2005, S.389]

Wirtschaftliche Ziele

Die Unternehmung soll unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips mit geeigneten Mitarbeitern versorgt werden. Das bedeutet den optimalen Einsatz des Elementarfaktors „menschliche Arbeit“, die Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung durch Fortbildung und Motivation und die Nutzung der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter im Hinblick auf die qualitative Weiterentwicklung der Aufgaben.

Soziale Ziele

Bei den Sozialen Zielen muss die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsumstände für die Mitarbeiter das soziale Hauptziel sein. Folgende Bereiche lassen sich ableiten: Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutz, Arbeitszeitgestaltung, Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Personalführung, Personalentwicklung, Mitbestimmung.

Die wirtschaftlichen Ziele stehen den sozialen Zielen oft konträr gegenüber und sind deshalb die Ursache für Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und einer gewerkschaftlichen organisierten Arbeitnehmerseite.

Die Verfolgung der Ziele ist Aufgabe des Personalmanagements, der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und des Betriebsrats.

Als weitere Ziele nennt Olfert rechtliche, organisatorische sowie volkswirtschaftliche Ziele [Olfert 2008, S.25ff.]

Aufgaben

Zu den Aufgaben des Personalmanagements gehören die Personalbedarfsbestimmung, die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung und zuletzt die Personalfreisetzung. Die genauen Aufgaben des Personalmanagements werden an anderer Stelle noch genauer beschrieben.

3.2 Historische Entwicklungen des Personalmanagements

In Zeiten der industriellen Revolution, dem Aufkommen personalintensiver Arbeitseinheiten, ergab sich die Notwendigkeit einer strukturierten Personalverwaltung, um den Überblick über die zahlreichen Mitarbeiter zu behalten. Durch die Sozialgesetzgebung Otto v. Bismarcks Ende des 19. Jahrhunderts wird die Notwendigkeit der Personalverwaltung noch wichtiger. Die Sozialgesetzgebung sah einen minimalen Versicherungsschutz für die Arbeitnehmer vor. Für die Unternehmen bedeutete dies der Beginn des systematischen Personalmanagements. Das Bild, das man zu dieser Zeit von Mitarbeitern hatte, war gleichgültig. Die Arbeitnehmer wurden nur als Instrument der Aufgabenerfüllung betrachtet, die wie Maschinen arbeiten. Frederick Taylor, Begründer der Arbeitswissenschaft (1856-1915) erkannte, dass nicht jeder Mensch für jede Arbeit geeignet ist, stellte daher grundsätzliche Überlegungen zur Personalauswahl dar. Die Überlegung, den Mitarbeiter als Kapital zu betrachten und die Entwicklung seiner Fähigkeiten zu unterstützen, kam nach dem zweiten Weltkrieg aus Japan. Diese Denkweise, dass der Mitarbeiter als Kapital für ein Unternehmen einsetzbar ist, wurde sehr schnell im Westen aufgenommen,

Ab den 1960er Jahren gibt es einen Aufbruch in immer mehr technische und spezifische Aufgaben. Schnell wird erkannt, dass eine einfache Ausbildung nicht mehr lebenslang nützt, sondern dass das Personal entwickelt werden muss. Die Personalentwicklung kehrt in die Unternehmen ein.

In den 1970er Jahren änderte sich der Wert der Arbeit. Die Mitarbeiter werden aufgefordert, sich aktiv einzubringen und mitzugestalten in der Unternehmensstruktur. Es wird versucht mehr nach den Mitarbeitern zu schauen. Der autoritäre Führungsstil wird langsam abgeschafft.

Ab den 1980er Jahren übernimmt das Personalmanagement Aufgaben bei der Flexibilisierung, Rationalisierung und Effektivitätssteigerung der Arbeiter. Für die Personalentwicklung heißt es, dass neben den sozialen und fachlichen Kenntnissen nun auch das Lösen von Problemen, bereichsübergreifendes Denken und kreativ handeln können trainiert werden müssen. Dies führt zum Qualitätsmanagement.

In den 1990er Jahren begriff man das Personalmanagement als wesentliche Unternehmensfunktion; die Mitarbeiter sind demnach das Kapital für ein Unternehmen.

Im neuen Jahrtausend besteht die Relevanz des Personalmanagements gleichbleibend. Durch die Internationalisierung der Unternehmen müssen interkulturelle Kenntnisse vermittelt werden. Das Thema Gesundheit kehrt in viele Unternehmen ein und spezielle

Gesundheitsprogramme werden eingeführt. Die Arbeit ist ein wachsendes Streben nach Sinnsuche und Work-Life Balance.

In der Zukunft bedeutet es, dass versucht werden wird, sich immer schneller und besser an Technologien anzupassen, wie E-Learning und E-Recruiting. Mitarbeiter müssen immer flexibler sein, von den Arbeitszeiten bis hin zu Arbeitsaufgabenanforderungen.

Wie bereits hingewiesen, zeigt die Entwicklung des Personalmanagements gleichzeitig die Entwicklung der Mitarbeiter: Vom bloßen Erfüllungswerkzeug zum wichtigsten Kapital eines Unternehmens. [vgl. Haubrock/ Öhlschlegel- Haubrock 2009, S. 17ff]

Ein Problem, das in der Zukunft sehr präsent sein wird, ist der demografische Wandel. Aufgrund des demografischen Wandels, verändert sich die Altersstruktur in Deutschland, dies führt dazu, dass sich Politik, Wirtschaft und Wissenschaft mit den künftigen Bedingungen beschäftigen müssen. Diese Verschiebung führt dazu, dass auf dem Arbeitsmarkt immer weniger junge, gut ausgebildete und spezialisierte Fachkräfte zu finden sind. Für Unternehmen gilt es, neue Arbeitskräftepotenziale zu erschließen [vgl. Drumm 2008, S.275]

Grundlegende Aspekte, wie Ziele und Entwicklung des Personalmanagements, sind in den letzten Abschnitten beleuchtet worden. Im nachfolgenden Abschnitt wird es nun um die Aufgaben des Personalmanagements gehen, mit dem Schwerpunkt der Personalbeschaffung.

3.3 Personalbeschaffungsprozess

Das komplette Personalmanagement ist ein fortlaufender Kreislauf.

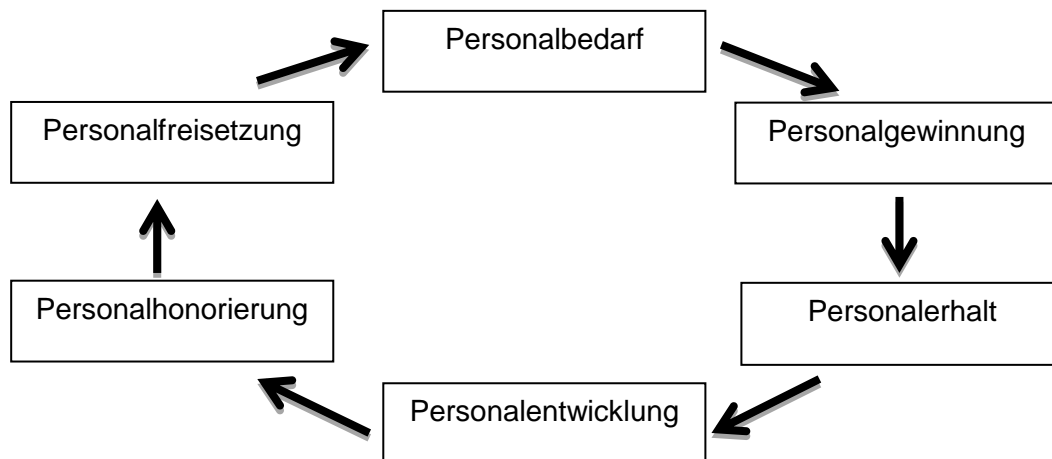


Abb. 3: Kernprozesse der Human Resources Services

Damit die Personalbeschaffung oder auch Personalgewinnung in den kompletten Personalrecruitingablauf eingegliedert werden kann, werden die Aufgaben des Personalbedarfs, der Personalentwicklung und der Personalfreisetzung kurz erwähnt.

Im ersten Prozessteilschritt, dem Personalbedarf, wird ermittelt, zu welchem Zeitpunkt, welches Personal gebraucht wird.

Die Aufgabe der Personalplanung ist es, die andauernde Sicherung des Produktionsfaktors „Arbeit“ zu erhalten, einen optimalen Einsatz der Mitarbeiter in der Stellenbesetzung und eine bestmögliche Arbeitsbedingung zu schaffen. Ziele der Personalplanung für ein Unternehmen sind unter anderem, die Steigerung der Leistungen, Senkungen der Personalkosten, Sicherung des Marktanteils und Sicherung des Gewinns. Ziele der Personalplanung für den Mitarbeiter sind menschengerechte Arbeitsbedingungen, Erhalt der Arbeitsstelle und vor allem, dass der Mitarbeiter nicht als Objekt behandelt wird, sondern als individuelle Person.

Der wichtigste Teil der Personalplanung ist der Personalbedarfsplan. Mit dem Einsatz der Personalbedarfsplanung wird zu einem bestimmten Zeitpunkt das zu benötigende Personal ermittelt.

Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der erforderlichen Arbeitskräfte für ein Unternehmen unter zeitlichen, qualitativen, quantitativen und örtlichen Aspekten. Sie baut auf der Personalbedarfsplanung auf. [vgl. Olfert 2008, S.61ff.]

„Ziel der Personalbeschaffungsplanung ist die rechtzeitige Bereitstellung von benötigtem Personal aller Kategorien für die Erfüllung von Aufgaben vakanter Stellen.[...] Erste Voraussetzung jeder Personalbeschaffung und ihrer Planung ist eine Analyse und Prognose der relevanten Arbeitsmärkte der Unternehmung, um Transparenz von Arbeitskräfteangebot und –nachfrage zu erreichen.“ [Drumm 2008, S. 277/288]

Bei der Personalbeschaffung wird geklärt, auf welchem Weg, mit welchen Mitteln und zu welchem Zeitpunkt Personal auf welchem Arbeitsmarkt beschaffen wird. [vgl. Ridder 1999, S. 152ff]

„Personalbeschaffung auf unternehmensinternem oder –externem Arbeitsmarkt ist eine der wichtigsten personalwirtschaftlichen Funktionen. Durch Beschaffung von Personal wird diejenige Ressource bereitgestellt, ohne die keine Unternehmung erfolgreich arbeiten kann. Das Ergebnis dieser Arbeit hängt ganz erheblich von der Qualität der Personalbeschaffung ab.“ [Drumm 2008, S.275]

Zudem hat Personalbeschaffung die Aufgabe, auch in Zeiten, in denen kein dringender Personalbedarf besteht, den Arbeitsmarkt zu kennen. Personalbeschaffung ist ein ständiger Suchvorgang. Da in der Hotellerie eine permanente und hohe Fluktuation herrscht, müssen die freien Stellen schnell wieder besetzt werden, um die Dienstleistungsqualitäten im Hotel weiter anzubieten.

3.3.1 Beschaffungswege

Drumm unterscheidet zwei Beschaffungswege. Zum einen der interne Beschaffungsweg, zum anderen der externe Beschaffungsweg. Diese Beschaffungswege kann ein Unternehmen wählen, um eine Entscheidung zu treffen über die Besetzung der vakanten Stelle. [vgl. Drumm 2008, S.279]

3.3.1.1 Interne Beschaffungswege

Drumm versteht als Ziel der unternehmensinternen Beschaffung, die Minimierung von Einarbeitungskosten, die synergetische Nutzung von Kenntnissen des Personals über die Unternehmung und das in ihr geltende Wertesystem der Unternehmenskultur sowie die Realisation von Aufstiegsangeboten als Teil des akquisitorischen Potenzials.

In der Hotellerie besitzt dies eine große Bedeutung, da vorhandene Mitarbeiter bereits Kenntnisse über spezielle Betriebsabläufe haben, die Wünsche von Stammgästen kennen und Kenntnisse über die Unternehmensphilosophie mitbringen. [vgl. Drumm 2008, S.281ff.]

3.3.1.2 Beschaffungsmittel

Bei der internen Beschaffung versucht das Unternehmen zunächst freie Stellen mit eigenem Personal zu decken. Dies kann zum einen durch Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung sein, wie Mehrarbeit, Arbeitszeitverlängerung, Urlaubsverschiebung oder Personalentwicklung, hierbei entsteht keine Veränderung des bestehenden Arbeitsverhältnisses. Bei der Bedarfsdeckung mit Personalbewegung kommt es oft zu einer Versetzung zu einer höherwertigen Stelle, durch Umschulungen welche die Qualifikationen erhöhen, durch Umwandlung von befristet zu unbefristeten Arbeitsverträgen oder durch die Übernahme vom Auszubildenden nach dem Abschluss [vgl. Dillerup/ Stoi 2011, S. 530ff]

Die interne Personalbeschaffung bietet zusammenfassend eine Reihe von Vorteilen. Es gibt den Arbeitnehmern eine gute Chance sich zu entwickeln und aufzusteigen, die Motivation der Arbeitnehmer und die Bindung zum Unternehmen wird positiv beeinflusst. Ein weiterer Vorteil ist, dass das Personal nicht eingearbeitet werden muss, und die Beschaffungskosten sehr gering sind.

Den umfangreichen Vorteilen der internen Stellenbesetzung stehen nun aber auch eine Reihe von Nachteilen gegenüber. Bei geplanten Personalbeschaffungen sollte stets abgewogen werden, welcher Beschaffungsweg gewählt wird. Nachteile bei der internen Beschaffungsmittel sind die begrenzten Auswahlmöglichkeiten des vorhandenen Personals und dass diese oft durch Betriebsblindheit geprägt sind. Weitere Nachteile können die hohen Fort- und Umschulungskosten sein, sowie Enttäuschungen bei Kollegen. [vgl. Olfert 2008, S. 107]

3.3.1.4 Externe Beschaffungswege

Der zweite wichtige Personalbeschaffungsweg in der Hotellerie ist die externe Beschaffung von Personal. Nach Olfert beziehen sich „die externen Beschaffungswege auf den Teil des Arbeitsmarktes, der außerhalb des Unternehmens liegt. Sie werden genutzt, wenn eine innerbetriebliche Personalbeschaffung nicht möglich ist oder unzweckmäßig erscheint. Welche externen Beschaffungswege zu wählen sind hängt von der Situation am Arbeitsmarkt, der Bedeutung der Stelle und der Qualifikation der zu beschaffenden Arbeitskraft ab.“ [Olfert 2008, S.112]

Im folgenden Abschnitt geht es um die wichtigsten Beschaffungsmittel bei der externen Personalbeschaffung.

3.3.1.5 Beschaffungsmittel

Bei der externen Beschaffung wird der Personalbedarf von außen durch neue Arbeitsverträge gedeckt. Die Beschaffungswege sind staatliche oder private Arbeitsvermittlungen, die Unternehmen bei der Suche nach passendem Personal unterstützen. Stellenausschreibungen in den Printmedien, wie Zeitung oder Zeitschrift sind zu schalten. Eine immer größere Bedeutung findet das Internet, welches zahlreiche Jobbörsen bietet, speziell auch für die Hotelbranche. Des Weiteren haben die Unternehmen die Möglichkeit durch von Campus Recruiting, also das Angebot von Praktika an Hochschulen frühzeitig geeignete Bewerber zu erreichen. Gerne greifen Unternehmen auch auf Bewerberkartei und Initiativbewerbungen zurück. [vgl. Dillerup/ Stoi 2011, S. 530ff]

Ein wesentlicher Vorteil der externen Personalbeschaffung betont Dillerup, ist die Gewinnung durch neue Impulse und quantitativen und qualitativen Personals. Zwar fallen im ersten Moment hohe Beschaffungskosten an, aber in die Zukunft betrachtet kann ein Mitarbeiter zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Bei E-Recruiting, der virtuellen Personalbeschaffung, werden Bewerberdatenbanken angelegt, auf die Arbeitgeber zugreifen, um Interessenten für vakante Stellen zu finden. Es können elektronisch angeforderte Bewerbungsunterlagen und erste Bewerbungstests abgewickelt werden. Beschaffungskosten sind in diesem Verfahren sehr niedrig und der Bewerbungsablauf ist rascher. Nachteil dieses Verfahrens ist das breite undifferenzierte Suchergebnis. [vgl. Drumm 2008, S.288]

Bei der externen Personalbeschaffung müssen die Anforderungen an einen potenziellen Mitarbeiter in einer Stellenanzeige oder Ähnliches aufgelistet sein. Es „sollte der Frage nachgegangen werden mit welchem Ziel die Position besetzt wird?“ „Welchen Wertschöpfungsbeitrag sollte ein Mitarbeiter leisten.“ [vgl. Schiffer/ von der Linde 2002, S. 25] Der Wertschöpfungsbeitrag eines Kellners kann beispielsweise so aussehen: Sein Positionsziel wird die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit durch effizienten und schnellen Service sein, Gästereklamationen bearbeiten und eine Kundenbindung aufbauen. Daraus werden dann die zu bewältigende Aufgaben abgeleitet, z.B. die besonderen Wünsche von Stammgästen kennen, ein freundliches und hilfsbereites Auftreten des Hotelpersonals und Probleme, wie Gästereklamationen bearbeiten.

Die externe Personalbeschaffung besitzt eine Reihe von Vorteilen, die für die Personalverantwortlichen ausschlaggebend sind. Diese Vorteile sind eine hohe

Auswahlmöglichkeit von Bewerbern, neue Impulse von Bewerbern, wie vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen, welche sie ins Unternehmen mit einfließen lassen.

Diese Vorteile sprechen für eine externe Stellenbesetzung gegenüber der innerbetrieblichen Stellenbesetzung.

Den umfangreichen Vorteilen einer externen Stellenanzeige stehen eine Reihe von Nachteilen gegenüber. Diese sollten bei der Wahl der Beschaffungswege beachtet werden. Die Nachteile sind, dass es sehr zeit- und auch kostenintensiv ist, da der Bewerber sich erst in das Unternehmen einarbeiten muss und dass die Gehaltsvorstellungen von externen Bewerbern gegenüber internen Bewerbern oft höher sind. [vgl. Olfert 2008, S. 113]

Die genannten Nachteile müssen bei der Wahl der Beschaffungswege beachtet werden, um unnötige Kosten zu vermeiden.

Haben sich nun die Personalverantwortlichen für einen Beschaffungsweg entschieden, müssen sich nun potenzielle Mitarbeiter bewerben. Der nächste Schritt in der Personalbeschaffung wird nun die Personalauswahl sein, um diese geht es jetzt im nächsten Kapitel.

3.3.2 Personalauswahl

Die Auswahl von geeignetem Personal ist ein sehr komplexer Vorgang. Kaiser definiert Personalauswahl wie folgt: „Personalauswahl hat das Ziel, das Eignungspotenzial eines Bewerbers festzustellen und so den Bewerber auszuwählen, der die Anforderungen der konkreten Stelle bestmöglich erfüllt.“ [Kaiser 1994, S.25]

3.3.2.1 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil

Die Stellenbeschreibung ist die schriftliche Fixierung aller Merkmale, die zu dieser Stelle gehören. Sie muss enthalten, welche Aufgaben und Ziele mit der Stelle verbunden sind, welche Befugnisse und Kompetenzen der Stelleninhaber bei der Stelle mitbringen muss, welche Wertigkeit die Stelle besitzt und wie die hierarchische Einordnung und Unterstellung ist. [vgl. Jung 2001, S.189f.]

Im Anforderungsprofil sind für die Stelle alle relevanten Anforderungen und Ausprägungen enthalten. Dieses Anforderungsprofil unterstützt die Auswahlentscheidung. Beim Personalrecruitingprozess muss nun der SOLL-IST Wert des Bewerberprofils, mit dem des Anforderungsprofils verglichen werden, um zu klären, ob der Bewerber auf die Stelle passt.

Diese Frage wird anhand der Auswertung der Bewerberunterlagen geklärt, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

3.3.2.2 Auswertung der Bewerbung

Bei der Auswahl von internen Bewerbern stützt sich die Auswertung auf das Vorstellungsgespräch und auf die Mitarbeiterbeurteilungen. Da Mitarbeiterbeurteilungen regelmäßig erfolgen, zeigen sie die Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale gut auf. Dies ermöglicht eine Vor- und mögliche Endauswahl eines internen Bewerbers.

Bei der Auswahl aus dem externen Arbeitsmarkt werden Bewerber einer Reihe von Auswertungen unterzogen, um sich von den Fähigkeiten und dem Potenzial des Bewerbers zu überzeugen.

Eine Bewerbung kann dem Unternehmen aufgefördert oder unaufgefördert zugehen. Unaufgeförderte Bewerbungen erfolgen häufig als Kurzbewerbung. Das sind Anfragen nach derzeit oder später zu besetzenden Stellen.

Die schriftliche Bewerbung besteht üblicherweise aus mehreren Teilen: Bewerbungsschreiben, Bewerberbild, Lebenslauf, Schulzeugnisse, Arbeitszeugnisse, Referenzen, Arbeitsproben. Nicht bei jeder zu besetzenden Stelle sind alle Teile erforderlich. Eine Bewerbung kann auch mündlich erfolgen.

Der Bewerbereingang ist über das Internet oder über den herkömmlichen Weg der Post möglich. Der Eingang von Online Bewerbungen nimmt immer mehr zu.

Jede Bewerbung, die bei einem Unternehmen eingeht, sollte in eine Liste oder Datei eingetragen werden. Es empfiehlt sich, diese rasch einer groben Durchsicht zu unterziehen, die erkennen lässt, welche Bewerber von vorneherein für die zu besetzende Stelle nicht in Betracht kommen, weil sie bestimmten Mindestexpectungen oder Mindestanforderungen nicht gerecht werden. Bewerbern sollte unverzüglich gesagt werden, wenn ihre Bewerbung nicht berücksichtigt werden kann, oder wenn die eingereichte Bewerbung noch zu bearbeiten ist.

Weiterhin darf das Unternehmen die persönlichen Daten eines Bewerbers nicht speichern oder veröffentlichen. Die Ausnahme besteht, wenn in absehbarer Zeit die Bewerbung wiederholt wird und der Bewerber damit einverstanden ist, dass die Daten gespeichert werden oder wenn das Unternehmen Rechtsstreitigkeiten in Verbindung mit dem Bewerber erwartet. [vgl. Olfert 2008, S. 128ff]

Wie schon erwähnt besteht die Bewerbung aus mehreren Teilen.

Das Bewerbungsanschreiben dient dem Bewerber dazu, sein Interesse an der zu besetzenden Stelle darzulegen. Das Aussehen der Bewerbung soll dem Unternehmen einen ersten Aufschluss über die Persönlichkeit des Bewerbers geben. Ein Bewerbungsschreiben sollte immer ordentlich und strukturiert sein. Der Inhalt des Bewerbungsschreibens soll stellenspezifisch über den Bewerber informieren. Aus dem Bewerbungsschreiben kann die Eignung eines Bewerbers zu einem beträchtlichen Teil entnommen werden. Der Stil zeigt, wie der Bewerber sich einschätzt, was er will und wie er von anderen gesehen wird.

Das Bewerberfoto soll einen unmittelbaren Eindruck des Bewerbers vermitteln. Das Bewerberfoto kann Bedeutung haben, besonders bei zu besetzenden Stellen, die auf die Öffentlichkeit gerichtet und in unmittelbarem Kundenkontakt sind. Ansonsten weist das Bewerberfoto keine große Bedeutung auf. In Amerika und England ist es sogar verboten und unüblich seiner Bewerbung ein Bild beizulegen.

Der Lebenslauf gibt Aufschluss über die persönliche und berufliche Entwicklung des Bewerbers. Dieser wird in der Regel in tabellarischer Form angelegt. Manchmal wird auch verlangt einen handschriftlichen Lebenslauf zu schicken, damit eine Schriftanalyse erstellt werden kann.

Schulzeugnisse sollen Auskunft über die Eignung des Bewerbers geben. Schulzeugnisse stehen bei einem jüngeren Bewerber im Vordergrund. Bei einer Bewerbung mit mehrjähriger beruflicher Tätigkeit, haben sie nur geringe Bedeutung.

Arbeitszeugnisse sollen über die Beschäftigung des Bewerbers in anderen Unternehmen informieren. Es gibt zum einen das einfache Zeugnis, das Angaben über die Person sowie über die Art und Dauer der Beschäftigung macht. Zum anderen das qualifizierte Zeugnis, das auf Verlangen des Arbeitnehmers auszustellen ist und über die Dienstbeschreibung des einfachen Zeugnisses hinausgeht, es enthält zusätzlich die Beurteilung der Führung und Leistung des Arbeitnehmers.

Referenzen sollen das Bild des Bewerbers abrunden, vorwiegend aber nur bei Positionen, die den höheren Hierarchie-Ebenen zuzurechnen sind.

Arbeitsproben sollen einen unmittelbaren Einblick in die Qualifikation des Bewerbers vermitteln. Sie sind allerdings nur bei bestimmten Berufsgruppen nutzbar. [Olfert 2008, S.133 ff.]

3.3.3 Instrumente der Bewerberauswahl

Nachdem die Bewerberunterlagen analysiert wurden, wird eine Auswahl der potenziellen Mitarbeiter getroffen.

Das gängigste Instrument der Bewerberauswahl ist das Vorstellungsgespräch, das im nächsten Abschnitt beleuchtet wird. Ergänzend zum Vorstellungsgespräch ist die Probearbeit in der Hotellerie ein gebräuchliches Instrument. Zusätzlich können noch Eignungstests durchgeführt werden. Bei hierarchisch höheren Stellen wird nach einem grafologischen Gutachten gefragt und Ärztliche Eignungsuntersuchungen können das Bild abrunden. Diese Instrumente sind in der Hotellerie nicht weit verbreitet, daher wird in dieser Arbeit auch nicht näher darauf eingegangen. [vgl. Olfert 2008, S.145ff]

3.3.3.1 Bewerbungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch kann als Einzelgespräch oder als Gruppengespräch stattfinden. Ziele des Vorstellungsgesprächs sind, einen persönlichen Eindruck über den Bewerber zu gewinnen, das Eignungspotenzial eines Bewerbers festzustellen, Wünsche und Interessen des Bewerbers kennen zu lernen, den Bewerber über das Unternehmen und den Arbeitsplatz zu informieren und natürlich einen positiven Eindruck bei dem Bewerber zu hinterlassen.

Nach Olfert gibt es drei unterschiedliche Arten ein Vorstellungsgespräch zu führen. Zum einen das freie Vorstellungsgespräch. Bei diesem Interview sind der Gesprächsinhalt und der Gesprächsablauf nicht vorgegeben. Es ist eine hohe Flexibilität gegeben und kann situationsbedingt angepasst werden. Die zweite Art wie ein Interview geführt werden kann, ist das strukturierte Vorstellungsgespräch. Diesem Interview ist ein Rahmen gegeben, der sich auf unbedingt zu klärende Fragen bezieht. Auch hier ist eine noch große Flexibilität gegeben, aber die Auswertung dieses Interviews kann einfacher sein. Bei der dritten Art, dem standardisierten Vorstellungsgespräch sind der Gesprächsinhalt und der Gesprächsablauf genau vorgegeben. Das Vorstellungsgespräch ist sehr starr und unflexibel, aber bei der Auswertung sehr einfach und kostengünstig. [vgl. Olfert 2008, S.145ff]

Das Vorstellungsgespräch findet üblicherweise in den öffentlichen Bereichen des Hotels oder in Seminarräumen statt. Die Führung des Interviews in der Hotelbar ermöglicht dem Bewerber schon erste Eindrücke des Hotelbetriebs. Die inhaltlichen Abläufe eines Vorstellungsgesprächs im Hotel unterscheiden sich nicht von anderen Unternehmen. Um dem Bewerber ein interessantes und informatives Gespräch zu bieten, muss der Interviewführer sich intensiv auf das Vorstellungsgespräch vorbereiten, er muss Bewerbungsunterlagen und Anforderungsprofil kennen.

Nach dem Vorstellungsgespräch schließt sich unmittelbar die Auswertung an.

3.3.3.2 Auswertung des Vorstellungsgesprächs

Nach der Durchführung aller Vorstellungsgespräche ist es von Vorteil, die vielen erhaltenen Infos nochmals zu prüfen, zu vergleichen und zu bewerten. Um eine bestmögliche Vergleichbarkeit aller Bewerber zu erreichen, ist es wichtig einen vorher angefertigten Beurteilungsbogen, mit allen Anforderungskriterien, aufzustellen. Bei diesem Beurteilungsbogen können Kriterien wie zum Beispiel das Erscheinungsbild, das Auftreten des Bewerbers, die Vorbereitung auf das Interview, die Motivation und das Interesse an der Stelle, seine Auffassungsgabe und seine Kommunikationsfähigkeit erfasst werden.

Die Auswertung des Vorstellungsgesprächs bezieht sich nach Olfert zum einen auf das Verhalten und das Motiv des Bewerbers. Das Verhalten gibt Aufschlüsse über das Wesen des Bewerbers. Wie sind seine Mimik, Gestik, Sprechweise und sein Verhandlungsgeschick. Die Motive des Bewerbers zeigen auf, wie er seine Bewerbung begründet und wie sein schulischer, beruflicher und privater Werdegang verläuft. Die Auswertung sollte keinesfalls nur auf den ersten Eindruck des Bewerbers beim Vorstellungsgespräch reduziert werden, sondern es sollte auf jeden Fall ein Bewertungsbogen verwendet werden. Der Bewertungsbogen sollte keinesfalls während des Interviews ausgefüllt werden, damit man sich nicht menschlich beeinflussen lässt. Das bedeutet man darf sich nicht durch die Sympathie oder das Auftreten des Bewerbers täuschen lassen. [vgl. Olfert 2008, S. 150]

3.3.3.3 Probearbeit

In der Hotellerie ist die Probearbeit eines der wenigen Instrumente, die regelmäßig angewendet werden. Hierfür kommt der Bewerber für einige Stunden oder Tage in den Hotelbetrieb und arbeitet in seinem späteren Einsatzgebiet. Dieses Auswahlinstrument wird besonders bei operativen Stellen, wie Service, Küche und Rezeption angewendet. Durch die Probearbeiten wird zum einen dem Bewerber ermöglicht, seinen zukünftigen Arbeitsplatz kennen zu lernen, zum anderen bekommt der Abteilungsverantwortliche schon einen ersten Eindruck von dem Bewerber. Bei der Auswahl von Auszubildenden wird die Probearbeit auch zum Entscheidungsprozess hinzugezogen.

3.3.4 Entscheidung

Aufgrund der Bewerbungsunterlagen, des geführten Vorstellungsgesprächs und der Probearbeit kann entschieden werden, welchem Bewerber der Vorzug gegeben wird. Bewerber, die nicht für die ausgeschriebene Stelle in Betracht kommen, sollten unverzüglich

einen Absage-Brief erhalten. Dieser sollte persönlich, höflich und ermunternd gefasst sein. Dieser Brief enthält keine bewerbungsbezogenen Gründe für die Absage. [vgl. Olfert 2008, S.156]

Wenn nun der Personalverantwortliche und gegebenenfalls der Abteilungsleiter sich einig darüber sind die freie Stelle mit einem Bewerber zu besetzen, wird der Arbeitsvertrag aufgesetzt. Der Arbeitsvertrag ist eine rechtliche Grundlage zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer. Durch ihn wird das Arbeitsverhältnis begründet.

Ein Arbeitsvertrag kann grundsätzlich formlos geschlossen werden und auf zwei Arten. Der unbefristete Arbeitsvertrag, auch als Dauerauftrag bezeichnet, kann nur durch eine einseitige Erklärung der Kündigung des Arbeitgebers oder Arbeitnehmers oder durch vertragliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer beendet werden. Der befristete Arbeitsvertrag endet ohne Vereinbarung oder Erklärung nach einem bestimmten geschlossenen Zeitraum.

Inhalt eines Arbeitsvertrages sind die Vertragspartner, der Vertragsbeginn, die Tätigkeitsbezeichnung, die Tätigkeitsbeschreibung, die Vergütung, Sozialleistungen und Urlaub, die Arbeitszeiten und Probezeit, Wettbewerbsverbot und die Kündigungsfrist.

Nach der Einstellung des neuen Personals, ist es jetzt Aufgabe der Personalentwicklung, den gewonnen Bewerber bestmöglich zu fordern und zu fördern. Die Mitarbeiter, die in ihrem Potenzial gefördert und denen eine Weiterentwicklung ermöglicht wird, sind viel motivierter und leistungsbereiter. Ziel für das Unternehmen bei der Personalentwicklung ist es, aus den eigenen Reihen Nachwuchskräfte zu gewinnen, welche dem Unternehmen lange erhalten bleiben. Zusätzlich erhöht der Mitarbeiter sein persönliches und berufliches Ansehen und seinen eigenen Marktwert.

In manchen Fällen kann es auch zur Personalfreisetzung kommen, das bedeutet, dass das Unternehmen Personal abbaut. Die Gründe für eine solche Trennung können vielfältig sein. Zum einen die marktbezogenen Gründe, beispielsweise lässt die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt nach, das Kundenverhalten ändert sich. Diese sind oft mit saisonalen Schwankungen verbunden. Zum anderen können unternehmensbezogene Gründe eine Rolle spielen wie beispielsweise das Outplacement. Outplacement bedeutet das externe Unternehmen bestimmte Aufgabenbereiche in einem Unternehmen übernehmen. Im Hotel ist dies im Bereich des Housekeeping sehr verbreitet. Zuletzt kann es auch am Mitarbeiter selbst liegen, wenn dieser mangelhafte Leistung bringt oder den Betriebsfrieden stört.

Nachdem die Aufgaben des Personalmanagements erörtert wurden, geht es im nachfolgenden Kapitel um Schlüsselqualifikationen, welche insbesondere von Hotelbetrieben gefordert werden.

3.4 Schlüsselkompetenzen

„Schlüsselkompetenzen haben seit einiger Zeit Hochkonjunktur“, dies legt Nünning zu Anfang in ihrem Buch fest. [Nünning 2008, S. V] Sie sind aus keiner Stellenanzeige mehr weg zu denken. „Soft Skills gelten mittlerweile als wichtigste Voraussetzung für die Welt von Heute und Morgen“ [Huck-Schade 2003, S.9] Aber was genau sind diese Schlüsselkompetenzen oder auch Soft Skills genannt? „Früher war es nichts anderes als die stimmige Mischung aus gesundem Menschenverstand, Fingerspitzengefühl und guter Kinderstube.“ [Lange 2010, S. 13] Heute „wird die Persönlichkeit des Mitarbeiters über Soft Skills, wie etwa soziale und interkulturelle Kompetenzen, emotionale Belastbarkeit, Teamfähigkeit oder Flexibilität definiert“. [Huck-Schade 2003, S.9]

„Die wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Veränderungen führen zu einem raschen Wandel der Anforderungen an die Beruflichen Qualifikationen.“ [Wellhöfer 2004, S.1] Wer nur eine fachliche Ausbildung vorweisen kann, hält am heutigen Markt nicht lange durch. Die Kunst ist es, sich selbst zu motivieren, ständig zu lernen und auf veränderte Berufsanforderungen zu reagieren. „Genauso wichtig ist die realistische Einschätzung der eigenen Schlüsselkompetenzen.“ [Nünning 2008, S.3]

„Der Kunde hat angesichts der großen Konkurrenz eine starke Position erlangt. Dies hat eine neue Entwicklung in der produzierenden Wirtschaft und im Dienstleistungsgewerbe ausgelöst – die „Kundenorientierung“. [...] Die dabei erforderlichen und erfolgreich eingesetzten Soft Skills der Mitarbeiter unterscheiden ein Unternehmen wirksam von der Konkurrenz.“ [Huck-Schade 2003, S.44] Weiter erklärt Huck-Schade; dass immer mehr Unternehmen die Arbeit in Teams und Projektgruppen zur Erreichung der Unternehmensziele favorisieren. Qualifikationen wie Eigeninitiative und Selbstverantwortung, Teamfähigkeit, persönliche Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Kreativität werden zunehmend gefordert.

Der Begriff „Schlüsselkompetenzen“ kann nicht klar definiert werden, dies erschwert die Zuordnung der unüberschaubaren Anzahl von Fertigkeiten und Fähigkeiten. Es wird in den verschiedensten Fachrichtungen bis zu einhundert Schlüsselkompetenzen genannt. Im Berufsleben haben sich aber neben der Fachkompetenz, die Methodenkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz herauskristallisiert.“ [vgl. Huck-Schade 2003, S.14]

3.4.1 Fachkompetenz

Fachkompetenz „ist das fachliche Wissen, welches zunächst mit der Person bzw. Persönlichkeit weniger zu tun hat.“ [Schiffer/ von der Linde 2002, S. 13] „Grundwissen und

Grundfertigkeiten sind Voraussetzung zum Weiterüben und Aneignen zusätzlicher Fertigkeiten.“ [Lang 2000, S. 33]

3.4.2 Methodenkompetenz

Lang definiert die Methodenkompetenz wie folgt: „Wer ein Ziel erreichen will, geht methodisch vor: er handelt nach einem Plan und überlässt nichts dem Zufall.“ [Lang 2000, S.57} Methodenkompetenzen können sein: Zeitmanagement, am Arbeitsplatz lebenslang lernen, Probleme lösen, Moderieren und Präsentieren.

Nünning versteht „Unter dem Begriff *Zeitmanagement* all jene Techniken der Arbeitsorganisation und des effektiven Arbeitens, die einen ökonomischen Umgang mit der eigenen Zeit fördern.“ [Nünning 2003, S. 20] Nünning betont weiter, dass es wichtig ist zwischen langen Projekten, Tagesaufgaben und Lernphasen zu unterscheiden. Dafür ist es wichtig sich einen schriftlichen Zeitplan aufzustellen, um die genauen Tage im Blick zu haben, wann was erledigt sein muss. Am Ende jeden Tages den Arbeitstag bewusst abschließen, schauen was man erledigt hat. Bei Misserfolgen und Fehlern, welche selbstverständlich auftreten können, sollten diese Erfahrungen aber immer zur Verbesserung und Kompetenzerweiterung genutzt werden.

Am Arbeitsplatz lebenslang lernen: Lang geht davon aus, dass von den Mitarbeitern dauernde Lernbereitschaft erwartet wird, weil ihr Spezialwissen durch den raschen technischen Wandel sonst bald veraltet. Die Muskelarbeit wird von der Nervenarbeit abgelöst. Daher ist es heutzutage wichtig, dass jeder Mitarbeiter, ob Auszubildender oder Lehrmeister, die Arbeitsausführungen des anderen beobachtet, um mögliche Verbesserungen vorzubringen. Zusätzlich steigern die Qualifikationen der Lernenden die Sicherung des Arbeitsplatzes. Ein weiterer Nebeneffekt ist, dass Lernerfolge als positive Verstärker wirken, denn wer einmal für Lernanstrengung belohnt wurde, lernt gerne weiter und durch wachsendes Wissen und Können wird das Selbstwertgefühl gestärkt. [vgl. Lang 2000, S. 116ff]

Probleme lösen muss derjenige, der zwischen dem Ist- und Sollzustand eine Differenz sieht. Um Probleme lösen zu können, muss in der Fantasie probegehandelt werden. Es müssen Informationen beschaffen werden, wie zukünftige Situationen mit Personen und Sachen in einer bestimmten Weise umzugehen haben, damit das gewünschte Ziel erreicht wird. Nachdem ein Problem behandelt wurde, muss am Ende natürlich überprüft werden, ob der gewünschte Ist-Zustand stimmt. (vgl. Lang 2000, S. 163)

Präsentation und Moderation: Wichtig bei einer Präsentation ist die sehr gute Vorbereitung. Die Präsentation muss geübt und aufeinander abgestimmt werden, nur so kann eine

Präsentation überzeugen. Eine Präsentation ist etwas Einmaliges und kann nie gleich wiederholt werden. Moderation gehört zum wesentlichen Bestandteil einer Präsentation, hierbei geht es darum die Beteiligten mit einer Idee, einem Thema oder Lösungsansätzen zu überzeugen. [vgl. Nünning 2008, S. 164/ 195]

3.4.3 Selbstkompetenz

Huck- Schade definiert Selbstkompetenzen als eigene Fähigkeiten und Vorzüge im beruflichen Umfeld einzubringen. [vgl. Huck-Schade 2003, S.14] Selbstkompetenzen können sein: Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung, Selbstwertgefühl.

Das Erscheinungsbild und die Selbstwahrnehmung: Wie ich mich selbst sehe und wie andere mich sehen, ist ein sehr wichtiger Punkt. Denn nur wer sich selbst kennt, kann andere überzeugen. Lang weist darauf hin, dass nur wer optimistisch und motiviert ist, es schaffen kann, dynamisch und positiv zu wirken. Eine positive Haltung einnehmen gegenüber dem Tag und den Aufgaben, die kommen; Loyalität gegenüber Mitarbeitern bewahren und mit Herzblut bei der Sache sein. Jeder dieser Punkte zeigt sich im Verhalten und in der Kommunikation gegenüber Mitarbeitern und Kunden wieder. Der Echo-Effekt, wie es in den Wald hineinschreit, kommt es wieder heraus, hat hier eine besondere Bedeutung. Daher hat das Erbitten eines Feedbacks von seinen Mitarbeitern einen effektvollen und sogar wirtschaftlichen Vorteil. Fremdeinschätzungen werden zum heutigen Zeitpunkt kaum wahrgenommen, haben aber effektvolle und wirtschaftliche Vorteile. Leider wird oft ein Feedback leichtfertig als falsch verbucht, auch wenn vorerst kein persönlicher Zusammenhang erkennbar ist. [vgl. Moritz/Rimbach 2010, S.63]

„Selbstwertgefühl ist die Empfindung für den eigenen Wert im Privaten und/oder Beruf. Selbstwert oder auch Selbstbewusstsein ist größtenteils Resultat aus Zufriedenheit oder der Anerkennung von individuellen Leistungen oder Erfolgen. Prägende Eigenschaften von Personen mit mangelndem Selbstwertgefühl sind vorwiegend verkrampftes und unnatürliches Auftreten sowie spießige oder verklemmte Umgangsweisen. Personen mit echtem Selbstwertgefühl sind durch ein ganzheitliches Lebenskonzept geprägt. Sie sind tolerant, kooperativ und leicht umgänglich. [Moritz/Rimbach 2010, S37ff]

3.4.4 Sozialkompetenz

Huck- Schade beschreibt Selbstkompetenzen als eine Vielzahl von Begriffen von Fähigkeiten, Einstellungen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen, die sich sowohl auf die innere Haltung wie auch auf das äußere Verhalten beziehen und für die erfolgreiche gesellschaftliche Interaktion erforderlich ist.“[Huck-Schade 2003, S. 15] „Soziale Kompetenzen beinhalten demnach grundsätzliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die

eine reibungslose Interaktion des Einzelnen in der Gesellschaft und in seiner Interaktion ermöglichen und fördern.“ [Moritz/Rimbach 2010, S.280] Soziale Kompetenzen sind die Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit und Motivation, die nachfolgend näher analysiert werden.

Kommunikationsfähigkeit definiert Huck- Schade folgendermaßen: „Kommunikationsfähigkeit setzt sich aus den verschiedensten Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen. Sie reichen vom freien Sprechen, Berichten, Argumentieren und Vortragen über das Führen von Gruppengesprächen, Diskutieren, Verhandeln und zum kontrollierten Zuhören.“ [Huck-Schade 2003, S.53] Es gibt unterschiedliche Arten von Kommunikation: Die „Face-to-face-Kommunikation“ (direkte sprachliche oder nicht sprachliche Kommunikation unter Anwesenden), die textuell und medial vermittelte Kommunikation (Kommunikation über E-Mails, Telefon oder Skype) und die massenmediale Kommunikation (in Zeitung, Hörfunk, Fernseher oder Internet). Nachrichten können auf verschiedensten Ebenen interpretiert werden. Die Theorie von Schulz von Thun ist, ein Gespräch sehr gut zu planen. Es ist wichtig, dass der Sender die Botschaft möglichst unverzerrt an den Empfänger weitergibt. Sender und Empfänger werden durch situative und persönliche Faktoren beeinflusst, die dazu führen können, dass die Botschaft mehr oder weniger verzerrt wird. Bei einer Zwei-Wege- Kommunikation hat der Empfänger sofort die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen. [vgl. Schulz von Thun 1994, S. 25] Die Gesprächsnacharbeitung ist für Wellhöfer sehr wichtig, da man genau schauen muss, ob Ziele erreicht worden sind, mögliche Gründe analysiert, weshalb Schwierigkeiten aufgetreten sind und überlegen muss, wie diese vermieden werden können. [vgl. Wellhöfer 2004, S.163ff]

Konfliktfähigkeit: „Wer in der Lage ist, an Konflikte sachlich, objektiv und konstruktiv heranzugehen, anstatt sich reizen zu lassen, nachtragend und intrigant zu sein, ist sozial kompetent und wird zu einem angenehmen Arbeits- und Lebenspartner.“ [Moritz/Rimbach 2010, S.283] „Konflikte gibt es in jedem Unternehmen. Sie können sehr unterschiedlicher Art sein und werden von jedem anders erlebt und bewertet.“ [Huck-Schade 2003, S. 55] Lang sagt, dass Konflikte lästig sind, aber nicht nur Nachteile haben. Werden sie konstruktiv gelöst, können daraus Chancen erwachsen. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind, dem Konflikt nicht aus dem Weg zu gehen. Die Konfliktpartner müssen sachlich bleiben und Tatsachen von Meinungen trennen und keiner der beiden darf sein Gesicht oder seine Selbstachtung verlieren. [vgl.Lang 2000, S. 442ff.]

„Das Einfühlungsvermögen, auch Empathie genannt, ist die Fähigkeit eines Menschen, sich so in einen anderen Menschen hinein zu versetzen, dass er die Gefühle verstehen und somit das Handeln und Verstehen des Anderen nachvollziehen kann.“ [Moritz/ Rimbach] „Grundlagen für erfolgreiches Handeln ist die richtige Einschätzung von Menschen – ob sie nun Mitarbeiter führen, mit Kunden verhandeln oder einfache Alltagsgespräche führen wollen [...] Voraussetzung ist allerdings, dass sie sich für andere Menschen interessieren wollen.

Wenn sie etwas über die Gedankenwelt ihres Gegenübers erfahren wollen: Fragen sie nach!“ [Schiffer/ von der Linde 2002, S.70ff] Lange nimmt an, dass ehrlich gemeinte Anteilnahme in schwierigen Situationen oftmals schon ausreicht. Das aktive Zuhören trägt beim Kunden oftmals schon dazu bei, dass er sich gut aufgehoben fühlt. Denn nur wer den Kunden mit seiner Enttäuschung oder seinem Ärger versteht, kann die Emotionen des Kunden nachempfinden und Verständnis dafür zeigen. [vgl. Lange 2010, S. 84]

Für Schiffer umfasst Teamfähigkeit die Kommunikation, Kooperations-, Koordinations- und Konfliktfähigkeit, gepaart mit Sensibilität, Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen. Für die Gruppe sind Vertrauen und Akzeptanz zwischen den Beteiligten die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Voraussetzung für gute Teamarbeit sind gute Organisation, genügend Zeit, und alle Teammitglieder müssen Kompetenzen mitbringen und den Willen zur Kooperation, Vertrauen und Loyalität den anderen gegenüber. [vgl. Schiffer/von der Linde 2002, S. 110/111]

Jeder Mensch hat selbst die Möglichkeit, sich zu motivieren, eine Aufgabe anzugehen oder sie wegzuschieben, behauptet Lang. [vgl. Lang 2000, S. 118] Um sich selbst zu motivieren, sollte man sich voll auf die Aufgabe konzentrieren, fest entschlossen sein, alle Kräfte einsetzen und immer das Beste geben. Das Interesse und die Aufmerksamkeit werden nicht nur auf das Ziel, z.B. Erledigung der Aufgabe gerichtet, sondern auf den jeweils nächsten Schritt zum Ziel. Motiviert bin ich, wenn ich zielorientiert arbeite, mich lustvoll auf das Ziel zu bewege und sehe, wie ich ihm näher komme. Die Bedürfnispyramide nach Maslow ist ein bekanntes Modell, das Motivation gut erklärt. Wenn ein gestecktes Ziel erreicht wurde, wird das nächste angepeilt. Maslow hat seine Pyramide allgemein gehalten. Diese kann aber individuell ausgebaut werden und ist eine wichtige Triebfeder für die Selbstmotivation. Selbst andere Personen lassen sich damit motivieren, wenn man sich in deren Lage versetzt und überlegt, welche Maßnahmen man einleiten könnte, um gewisse Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu erfüllen. Dabei ist Eigenverantwortung und Anerkennung sehr wichtig. Bei der Selbstmotivation ist der Blick nach innen gekehrt und man sollte sich selbst immer eine ehrliche Antwort geben. [vgl. Graf]

4 Personalbeschaffung am Beispiel der Hotelkette Marriott

In den nächsten zwei Kapiteln der Arbeit geht es nun um die praktische Umsetzung der bisher aufgeführten Punkte. Am Beispiel des Hotel Marriott und des Hotel Tanne wird der komplette Recruitingprozess beschrieben.

„Marriott Hotel International“ gehört zu den führenden Hotelketten der Welt. Marriott International ist mit fast 3700 Gebäuden und mit 18 Marken in 72 Ländern vertreten. Die Grundwerte von Marriott International sind, den Gast an die erste Stelle zu stellen, um optimale Leistung bemüht sein, offen für Veränderungen sein, Handeln mit Integrität und unserer Welt dienen. Mit dem mächtigsten Marken-Portfolio der Welt setzt Marriott International in der Hotellerie höchste Maßstäbe. Marriott macht sich selbst zu einem guten Geschäftspartner, wegen seiner Philosophie „Spirit to Serve“, die schon seit mehr als 70 Jahren geschätzt wird und die Basis von vielen Marriott Aktivitäten ist.

„Spirit to Serve“ spiegelt den Wunsch der weltweiten Marriott Hotels und Mitarbeiter wider, Möglichkeiten zu schaffen, das Leben anderer etwas zu verschönern. Marriott nimmt an Aktionen teil, um Randgruppen zu helfen, wieder in die Arbeitswelt zurückzufinden und kritische Alltagssituationen zu bewältigen. Überall wenden Marriott Mitarbeiter viel Energie auf, um für kranke Kinder zu sammeln, Studenten zu helfen und einen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten.

Das Stuttgart Marriott Hotel in Sindelfingen wurde 1986 erbaut und dann von Marriott Hotels and Resorts gepachtet. Das Hotel eignet sich für Geschäftsreisende, einen Urlaubsausflug oder für Konferenzen. Das Hotel bietet 253 Deluxe-Zimmer, 4 Suiten und 2 Executive Etagen mit einer Executive Lounge. Die Gästezimmer wurden 1999 renoviert. Das Hotel hat 10 klimatisierte Konferenzräume, die bis zu 400 Gäste beherbergen. Die Lobby wurde als helles Atrium gestaltet, zwei Restaurants und eine Piano Bar bieten eine Vielzahl von lokalen und internationalen Speisen und Getränken.

Das Stuttgart Marriott Hotel Sindelfingen ist ein Vier Sterne Betrieb, der 84 Mitarbeiter und 10 Führungskräfte beschäftigt. Alle nachfolgenden Angaben zur Personalbeschaffung sind zusammen mit Frau Faude bearbeitet worden.

4.1 Personalmarketing

In der Personalwerbung wird den vorhandenen und potenziellen neuen Mitarbeitern gezeigt, warum sie für das jeweilige Unternehmen arbeiten sollen, also was man den Mitarbeitern als

Arbeitgeber bieten kann. Zentraler Punkt der Personalwerbung ist dabei in der heutigen Zeit das Internet und die damit verbundene Präsentation des Unternehmens und der vorhandenen vakanten Stelle.

Allgemeine Grundlage der Personalwerbung ist die Beschreibung der zu besetzenden Stelle. Hieraus kann eine Zielgruppe definiert werden, die sich angesprochen fühlt. Es müssen die Leitlinien wie die Corporate Identity eingehalten werden, da der Hotelbetrieb sich in der Personalwerbung als Ganzes darstellt. Dieses einheitliche Auftreten ist besonders bei den Hotelketten wichtig.

Das Personalmarketing ist dem Marriott Hotel sehr wichtig.

Das Stuttgart Marriott Hotel Sindelfingen nutzt folgende Formen des Personalmarketings: das E-Recruiting, Campus Recruiting, Zeitungsannoncen und Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Hotelkette Marriott geht genau nach diesem Schema beim Personalmarketing vor. Bei jeder Stellenausschreibung ist sofort erkennbar, dass es sich um das Hotel Marriott handelt. Die Farben Rot dominieren auf dem Schreiben und auch das Logo ist stets präsent. Bei einem Anzeigetext muss auf die rechtlich korrekte Form geachtet werden, es muss gleichberechtigt geschrieben sein. Am Ende jeder Stellenanzeige steht dieser Satz: "Marriott is an equal opportunity employer committed to employing a diverse workforce". Ziel des Personalmarketings ist es, ein Anreizsystem für den Bewerber zu schaffen; dies gelingt der Marke Marriott sehr gut, da die Hotelkette zum einen weltweit vertreten ist, spricht der Bewerber leicht in den verschiedenen Hotels wechseln kann, und zum anderen werden die Aufstiegschancen bei Marriott sehr gefördert. Der Ruf der Hotelkette Marriott ist zudem sehr gut, und sollte daher für einen potenziellen Bewerber Anreiz genug sein. Bei der Stellenausschreibung werden einige Eckdaten zum Hotel Stuttgart Marriott Sindelfingen gegeben, dies hilft dem Bewerber den Standort und die damit verbundene Zielgruppe besser einzuordnen. In diesem Fall ist das Hotel Stuttgart Marriott Sindelfingen ein Stadthotel welches die Zielgruppe der Geschäftsleute beherbergt. Da es sehr zentral zur Messe Stuttgart und zum Flughafen Stuttgart liegt, werden hier viele Firmenkonzferenzen und Meetings abgehalten. Die Hotelkette Marriott hat 15 verschiedene Hotelmarken, diese reichen vom absoluten Luxus mit außergewöhnlicher Atmosphäre und höchsten Komfort über ein elegantes Wohnen im Apartmentstil bis hin zu Hotels mit voll ausgestatteten Konferenzräumen. Das Hotel Stuttgart Marriott Sindelfingen gehört der Marke Hotels&Resorts an. Diese Marke ist die Vorzeigemarke des Full-Services, sie bietet dem Gast einen individuellen Aufenthalt mit gleichbleibender Qualität und Zuverlässigkeit und hervorragendem Service. Zu den Annehmlichkeiten zählen ein voll ausgestattetes Fitnessstudio, Swimmingpool, Business Center und Meetingeinrichtungen.

Campus Recruiting:

Das Stuttgart Marriott Hotel in Sindelfingen hat Kontakte zu verschiedenen Hochschulen, um direkt mit möglichen Bewerbern, vor allem im Managementbereich, in Kontakt zu treten.

Das Stuttgart Marriott Hotel Sindelfingen bietet auch Schülerpraktika an. Dies gibt den Schülern die Möglichkeit in den Aufgabenbereich eines Hotelfachmannes bzw. einer Hotelfachfrau zu schauen. Fast wöchentlich wechselnd kommen immer neue Schüler, die sich für diesen Beruf interessieren. Die Chancen, danach eine Ausbildung in der Hotelkette Marriott zu beginnen, sind sehr gut. Vorab wird geschaut, ob der Schüler in das Unternehmen passt, mit welchen Zielen er diese Ausbildung machen möchte und ob er sich mit der Corporate Identity identifizieren kann.

E-Recruiting:

Des Weiteren hat das Hotel Marriott ein Jahresabonnement auf der Internetplattform www.hotelcareer.de. Dies ist eine der beliebtesten und besten Plattformen der Hotelbranche.

Zeitungsannoncen:

In der regionalen Zeitung wird nur für Auszubildenden-Stellen geworben. In speziellen Gastronomiezeitschriften wird auch für Managementpositionen geworben.

Intranet:

Die Hotelkette Marriott hat ein Intranet für alle Mitarbeiter erstellt. Auf dieser Seite befinden sich alle Neuigkeiten der Hotelkette, neue Bauprojekte und Umbauten und natürlich alle offenen Stellen von allen 15 Marken weltweit, die zur Hotelkette dazugehören. Diese Plattform ermöglicht allen Mitarbeitern der Hotelkette Marriott, sich auf mögliche Stellen zu bewerben. Der Vorteil hierbei ist, dass die fachlichen Kompetenzen schon vorhanden sind, aber auch die sozialen Kompetenzen ausgeprägt sind. Da Marriott einen sehr hohen Standard hat, muss ein Marriott Mitarbeiter diese nicht mehr lernen. Zusätzlich bringt er die geeigneten Referenzen mit. Bei internen Stellenausschreibungen ist die Kommunikation zwischen den Hotels sehr offen. So wird beispielsweise das eigene Personal an andere Hotels weiterempfohlen, wenn die Stelle eine neue Herausforderung mit sich bringt.

Weiterbildungsmaßnahmen:

Marriott ist die Förderung seiner Mitarbeiter von großer Bedeutung, daher möchte das Unternehmen auch stets das eigene Personal weiterentwickeln. Aus diesem Grund werden Stellen ab dem mittleren Management nicht mehr öffentlich ausgestellt, sondern nur noch intern. Dadurch möchte man Personal gewinnen, welches sich komplett mit der Marke

Marriott identifizieren kann und die verschiedenen Strukturen der Hotelkette kennt. Dies hat auch den Vorteil für das Personal, seinen Horizont stets in anderen Destinationen zu erweitern. Der Fokus liegt auf der Personalentwicklung

4.2 Anforderungsprofil an den Bewerber

Die häufigsten zu besetzenden Stellen im Marriott Hotel Sindelfingen sind Positionen im operativen Bereich, das heißt an der Rezeption und im Service. Frau Faude begründet dies mit den ungünstigen Arbeitszeiten, bzw. mit einer relativ schlechten Bezahlung und der geringen Verantwortlichkeit. Viele junge Ausgebildete streben direkt ein Studium oder Weiterbildung an, um sich für eine Führungsposition zu bewerben. Ein weiteres Problem ist, dass junge Menschen sich oft nicht für längere Zeit an ein bestimmtes Hotel binden möchten, sondern speziell auch bei einer Hotelkette die Möglichkeit nutzen wollen, in viele verschiedenen Destinationen zu wechseln.

4.2.1 Wichtige Kompetenzen bei Führungskräften

Bei Führungskräften stehen die fachlichen Kompetenzen im Fokus. Fachliche Kenntnisse in dem Tätigkeitsbereich müssen vorhanden sein, ebenso wie eine langjährige Berufserfahrung. Am Beispiel des F&B Managers lässt sich leicht erkennen, dass ohne fachliche Kenntnisse diese Position nicht auszuüben ist. Ein F&B Manager kümmert sich um die Planung des Budgets, um die Gestaltung von Konzepten im Restaurant, Bar und Küche, Überwachung der Personalkosten und des Wareneinsatzes und steuert die Aufgaben und Arbeiten der unterstellten Mitarbeiter. Die Einhaltung der Standards im Servicebereich muss regelmäßig überprüft werden. Ein Mitarbeiter muss erkennen, dass die Führungskraft das nötige Knowhow besitzt, um die Abteilung erfolgreich zu leiten. Dies erleichtert das Zusammenarbeiten auf beiden Seiten.

Neben den fachlichen Kompetenzen sind auch Sozial- und Führungskompetenzen von Bedeutung, denn wie schon erwähnt, muss eine Führungskraft ihre Mitarbeiter erfolgreich leiten und führen. Dies ist nur möglich, wenn sich die Führungskraft in Mitarbeiter hineinversetzen kann und ihre Bedürfnisse wirklich versteht. Eine wirksame Kommunikation mit Mitarbeitern und Gästen ist hierbei unerlässlich, denn nur wer sich ausdrücken kann, wird auch verstanden. Nicht nur der Umgang mit den Mitarbeitern ist wichtig, sondern auch deren Entwicklung. Daher gehören Mitarbeitergespräche zu den monatlichen Aufgaben einer Führungskraft. Bei diesem Gespräch werden die Arbeitsweise und die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter analysiert. Gleichzeitig müssen die Stärken der Mitarbeiter weiterentwickelt werden und an den Schwächen gearbeitet werden.

Eine Führungskraft sollte auch gut mit Konflikten umgehen können, sie erkennen und Lösungsansätze am besten mit den Mitarbeitern zusammen erarbeiten. In jeder Abteilung gibt es Konflikte und Probleme, diese sollte aber nicht zu einer langandauernden Auseinandersetzung führen, sondern schnellstmöglich besprochen werden. Die Methodenkompetenzen spielen für eine Führungskraft eine weitere wichtige Rolle. Die Führungskräfte der bestimmten Abteilungen haben viele Aufgaben zu bewältigen; dies können eigene Aufgaben sein oder welche, die mit anderen Abteilungen zusammenhängen, daher ist es sehr wichtig, ein gutes Zeitmanagement zu haben. Für einen F&B Manager fallen vielfältige eigene Aufgaben an, wie beispielsweise das Schreiben der Inventarlisten, das Bestellen von Wareneinsätzen, das Schreiben von Personalarbeitsplänen, um nur einige zu nennen. Aber speziell in der Hotellerie ist der Alltag häufig unvorhersehbar. Dies bedeutet für den F&B Manager ein fortwährendes genaues Zeitmanagement. Ein strategisches und systematisches Arbeiten wird vorausgesetzt. Das Moderieren und Präsentieren ist eine Hauptaufgabe einer Führungskraft, täglich wird mit den Mitarbeitern der anfallende Tag besprochen, welche Aufgaben anfallen, welche Probleme es gibt und auf was besonders geachtet werden muss. Bei der Hotelkette Marriott gibt es einen Standard, dieser ist das „Daily Basic“. Hierfür treffen sich alle Mitarbeiter einer Abteilung mit der Führungskraft vor Schichtbeginn. Bei diesem kurzen Treffen werden die Reservierungen in Restaurant und Bar besprochen, eventuelle Veranstaltungen am Abend, Reklamationen durchgegangen und eines der Servicestandards besprochen. Bei all diesen Kompetenzen, die eine Führungskraft mit sich bringen muss, muss trotzdem der Umgang mit dem Gast an oberster Stelle stehen, denn egal welche Position man im Stuttgart Marriott Hotel hat, der Gast bleibt König.

Die Kompetenzen der Führungskräfte sind vielfältig und anspruchsvoll, aber auch Angestellte müssen Kompetenzen mitbringen die nachfolgend beschrieben werden.

4.2.2 Wichtige Kompetenzen bei Angestellten

Die fachlichen Kenntnisse sind bei einem Angestellten bei der Einstellung im Hotelbetrieb nicht ausschlaggebend. Bei einem Hotelfachmann sollten die Grundkenntnisse im Bereich des Service und der Rezeption durch die Ausbildung bekannt sein. Spezielle Kenntnisse wie Ernährung, die Getränkekunde, die Kasse und das Ein- und Auschecken der Gäste sind Grundvoraussetzung. Viel wichtiger noch als die fachlichen Kompetenzen, laut Frau Faude, sind die sozialen Kompetenzen. Diese werden in einigen Positionen sogar immer wichtiger, speziell im Service und an der Rezeption, wo man den Kundenkontakt täglich neu erlebt. Ein Angestellter sollte in erster Linie einmal „Spaß an der Arbeit“ haben, er sollte die Arbeit gerne ausführen und „dafür leben“. Denn nur eine kleine Unzufriedenheit, würde sich sofort auf den Gast übertragen und dies wirft ein schlechtes Bild auf die komplette Hotelkette. Der Dienstleistungsgedanke ist in der Hotellerie sehr wichtig. Denn in der Hotelbranche werden

neben materiellen Produkten die immateriellen verkauft. Da der Gast oft vergisst, welchen hervorragenden Service er im Hotel Marriott erlebt, weil es immateriell ist, er kann es nicht mitnehmen, muss das Personal einen überaus guten Service leisten, damit dieser im Gedächtnis bleibt.

Eine weitere soziale Kompetenz die das Personal mitbringen muss, ist, die Fähigkeit mit Menschen zusammen zu arbeiten. Ein Angestellter sollte Freude im Umgang mit Menschen haben. Dies können die Mitarbeiter, Vorgesetzten und Gäste sein. Ein Angestellter im Service muss immer offen und freundlich Menschen gegenüber treten. Dazu zählt auch, dass man ein gepflegtes Erscheinungsbild hat, damit die anderen Menschen einen nicht abschreckend finden.

Die wirksame Kommunikation gehört zu einer grundlegenden Kompetenz eines jeden Angestellten. Jeder Mitarbeiter muss die Fähigkeit besitzen, sich zu artikulieren. Die Gäste erwarten eine respektvolle, höfliche und niveauvolle Unterhaltung, in der zum Beispiel Umgangssprache unangebracht ist. Auch gegenüber Kollegen und Führungskräften sollte man sich ausdrücken können. Bei Teamsitzungen sollte man seinen Standpunkt vertreten können und gegebenenfalls andere davon überzeugen können; dies ist nur möglich, wenn man gut kommunizieren kann.

Zum Schluss, die wohl wichtigste Kompetenz, die man in der Hotellerie mitbringen soll: aus Leidenschaft Gastgeber sein. Alles für den Gast zu tun und dies mit einem Lächeln. Der Gast soll sich wohl fühlen, akzeptiert sein und seine Wünsche werden respektiert.

Probleme die bei der Personalsuche auftreten können, kann Frau Faude leicht erklären. Zum einen herrscht ein Fachkräfte- und Bewerbermangel in der Hotelbranche und oftmals können die Bewerber nicht genügend praktische Erfahrung vorweisen. Zum anderen ist der Dienstleistungsgedanke von Marriott, „Sprit to serve“, nicht umsetzbar. Sie können sich mit der Philosophie und der Marke nicht identifizieren. Des Weiteren herrscht in den Städten eine hohe Branchenkonkurrenz, denn schon in Sindelfingen sind im Umkreis von nur zwei Kilometern namhafte Hotels wie das Hotel Mercure oder das Hotel Novotel.

Stellen die über einen längeren Zeitraum nicht besetzt werden können, sind oftmals Managementpositionen. Diese Positionen werden in der Hotelkette Marriott nur noch intern ausgeschrieben, das bedeutet für interessierte Bewerber aber oftmals einen weiten Umzug da die Hotels weltweit geführt werden.

Das Hotel gibt an, welche Kompetenzen eine Führungskraft oder ein Angestellter mitbringen muss, diese werden in der Stellenbeschreibung schriftlich fixiert. Im nächsten Kapitel geht es um die Gestaltung und um die Wege eine Stellenbeschreibung zu schalten.

4.3 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung umfasst, im Gegensatz zu den amerikanischen Stellenbeschreibungen, welche bis zu fünf Seiten lang sein können, nur bis zu zwei Seiten. Das liegt daran, dass in Deutschland die Bewerber das Jobprofil schon durch ihre Ausbildung kennen, daher muss der Tätigkeitsbereich nicht so ausführlich beschrieben werden. In Amerika ist es eher üblich, dass Schulabgänger ohne Ausbildung direkt in einen Beruf einsteigen. Die Schulabgänger wissen oft gar nicht, was sie erwartet, daher die lange Jobbeschreibung. Da in Amerika sowieso gern in eine komplett andere Branche gewechselt wird, bleiben die Stellenausschreibungen immer sehr ausführlich, sagt Frau Faude. In Deutschland beschränkt man sich in einer Stellenausschreibung auf das Wesentliche, es wird das Anforderungsprofil an den Bewerber beschrieben und die Vorzüge des Unternehmens aufgezeigt. Bei den meisten Stellen reicht dies völlig aus; wenn es um die Positionen des mittleren Managements geht, wird es wieder ausführlicher. Diese Positionen setzen selbstverständlich viel mehr Schlüssel-Qualifikationen voraus. Von der Hotelkette Marriott gibt es für jedes Jobprofil eine fertig beschriebene Stellenausschreibung. Im Stuttgart Marriott Hotel Sindelfingen wird meist die Stellenausschreibung mit dem jeweiligen Abteilungsleiter überarbeitet.

Bei allen zu besetzenden Stellen gilt aber, dass das Erscheinungsbild des Bewerbers passen muss. Der erste Eindruck muss überzeugen.

Ist nun erstmals geklärt, welche Stelle mit welchen Bewerberanforderungen zu besetzen ist, überlegt man, auf welchem Weg man die Stellenanzeige schaltet. Dies kann über den internen oder den externen Beschaffungsweg erfolgen.

4.3.1 Externe Beschaffungswege

Beim Punkt 1.2.1 Personalwerbung wurden bereits die externen Beschaffungswege genannt: Die Internetplattform hotelcareer.de, die Zeitungsannoncen und das Campus-Recruiting. Diese externen Beschaffungswege werden grundsätzlich immer genutzt, wenn es um Positionen im operativen Bereich bzw. um Positionen unter dem mittleren Management geht. Wie schon oben erwähnt, nutzt das Stuttgart Marriott Hotel die Internetplattform hotelcareer.de. Auf dieser Plattform können bis zu 30 Stellen parallel geschaltet werden. Diese Plattform wird vorzugsweise nur vom Hotelpersonal besucht, und hat somit eine hohe Zielgruppen-Ansprache.

In der regionalen Zeitung werden nur Auszubildendenstellen angeboten, die Streufähigkeit in der Zeitung für andere freie Positionen wäre zu hoch. Manchmal werden in besonderen

Fachzeitschriften noch spezielle Anzeigen für Managementpositionen geschaltet, dies ist aber sehr selten.

Das Campus Recruiting ist zwar ein externer Beschaffungsweg vom Stuttgart Marriott Hotel Sindelfingen, aber Frau Faude sagt, dass dieser Weg leider nicht das gewünschte Personal bringt, welches man braucht. Oft sind Studierende nicht „praktisch genug“, sondern sind nur theoretisch orientiert. Leider ist das im Hotelwesen nicht besonders hilfreich, da man täglich praktische Probleme lösen muss.

Das Schülerpraktikum ist dagegen sehr beliebt und wird auch gerne vom Hotel unterstützt. Viele Schüler ab der achten Klasse nehmen dieses Angebot gerne an, um einmal in den Beruf des Hotelfachmannes zu schauen und einen Hotelbetrieb kennen zu lernen.

4.3.2 Interne Beschaffungswege

Zu den internen Beschaffungswegen gehören zum einen das Intranet und zum anderen die verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen, die die Hotelkette Marriott seinen Mitarbeitern anbietet. Das Intranet ist, wie schon erwähnt, eine online Plattform auf die jeder Mitarbeiter der Hotelkette Marriott zugreifen kann. Das Intranet zeigt jedem Mitarbeiter jede offene Position an. Der Mitarbeiter kann sich also sehr einfach über das zu besetzende Angebot der Hotelkette informieren und sich dann auch gegebenenfalls sofort bewerben, denn alle zu besetzenden Stellen werden zuerst ins Intranet gestellt und erst nach einiger Zeit auf den externen Arbeitsmarkt. Oftmals werden Mitarbeiter von ihren Abteilungsleitern einem anderen Hotel direkt vorgeschlagen, wenn sich eine geeignete Position ergibt. Ein großer Vorteil von Marriott ist das offene Kommunikationsnetz, das zwischen allen Hotels herrscht. Bei einer internen Bewerbung ist es für Frau Faude sehr einfach, schon im Voraus genügend Informationen über den Bewerber herauszufinden. Das Hotel aus dem der Bewerber kommt, gibt gerne Informationen heraus, inwiefern der Bewerber für die Stelle geeignet ist, gibt seine bisherigen Referenzen und seine Stärken und Schwächen heraus. In der Regel ist ein Positionswechsel innerhalb der gleichen Abteilung für einen internen Bewerber „kein Problem“, da dieser schon mit dem Dienstleistungsgedanke „Spirit to Serve“ vertraut ist und auch mit den Standardabläufen der Hotelkette. Bei Positionen die aber höhergestellt sind als die bisherige Position, die der Bewerber hatte, wird der Prozess komplexer. Auch bei diesen Bewerbern bespricht Frau Faude die Referenzen, Stärken und Schwächen mit dem Abteilungsleiter des Bewerbers. Bei diesem Gespräch wird vertieft hinterfragt, wieso der Bewerber sich für eine höhere Stelle beworben hat und welche besonderen Fähigkeiten er hierfür mitbringt. Da man dem Mitarbeiter von Marriott gute Aufstiegschancen verspricht, wird der Bewerber dann auch fast immer zum Bewerbungsgespräch eingeladen und darf Probearbeiten. Bei den Weiterbildungsmaßnahmen des eigenen Personals wird es dann

immer „einfacher“ passendes Personal zu finden. Marriott unterstützt und fördert seine Mitarbeiter sehr, so Frau Faude.

Jeder Mitarbeiter hat im Jahr mehrere Gespräche mit seinem Vorgesetzten und hierbei werden Ziele gesteckt, die erreicht werden müssen, und bei jedem weiteren Gespräch wird überprüft, was erreicht wurde. Somit möchte man den Mitarbeiter weiterentwickeln, um ihm mehr Aufgaben und mehr Verantwortung zu übertragen. Mitarbeiter die diszipliniert sind und gute Arbeit leisten, haben es sehr leicht sich hoch zu arbeiten. Im Stuttgart Marriott Hotel Sindelfingen gibt es einige Beispiele dafür, wie man vom Auszubildenden zum Supervisor, Schichtleiter, werden kann. Der Vorteil, wenn man sein eigenes Personal fördert, ist, dass man es sehr gut kennt, dass die Vorgesetzten die Stärken und Schwächen kennen und dass auch das Betriebsklima zwischen den Mitarbeitern positiv ist. Bei der Hotelkette Marriott stehen jedem Mitarbeiter die gleichen Türen offen, daher gibt es keine Rivalität, da auch jeder seine eigene Karriere planen kann, so Frau Faude. Die Hotelkette bietet viele verschiedene Karrieremöglichkeiten an, daher ist die Konkurrenz sehr gering. Frau Faude rät jedem Mitarbeiter zwischendurch das Hotel zu wechseln, um so den eigenen und beruflichen Horizont zu erweitern. Zum einen sollte man neue Kollegen und neue Arbeitstechniken kennenlernen, und zum anderen nimmt man aus jedem anderen Hotel weitere Erfahrungen mit. Frau Faude spricht aus eigener Erfahrung, sie war einige Jahre in Sindelfingen, ging dann für einige Jahre ins Ausland, in ein Hotel der Hotelkette, und kam dann wieder zurück und konnte auch viele neue Ideen einbringen, die sie sonst nie gelernt hätte.

Wie jetzt verdeutlicht wurde, gibt es vielfältige Möglichkeiten geeignetes Personal zu finden. Bei der Hotelkette Marriott gibt es eine Ausnahme, und zwar werden ab dem mittleren Management die Positionen nicht mehr auf den externen Arbeitsmarkt geschaltet. Ab dieser Position wird nur noch intern gesucht. Dies möchte die Hotelkette so, weil die vielen Standards und der Dienstleistungsgedanke von Marriott zu 100% verinnerlicht sein müssen, und dies kann man nur durch jahrelange Erfahrungen lernen, und nicht durch einen späten Quereinstieg.

Damit das Hotel Marriott weiß, wie viele Stellenbeschreibungen und zu welchem Preis sie schalten können, bedarf es aus der Abteilung Rechnungswesen eines Finanzplans. Im nächsten Kapitel wird hierzu kurz eingegangen.

4.4 Budgetierungen des Personalmarketings

Das Budget für die Stellenanzeigen ist im Hotel Marriott umsatzabhängig. Viele Stellenausschreibungen kosten Geld, aber ohne genügend Personal kommen auch keine Gäste. Dieses Jahr plante das Hotel 10000 Euro für die Personalwerbung ein.

4.5 Bewerbung

Die gründliche Auswahl einer Bewerbung ist dem Stuttgart Marriott Hotel in Sindelfingen wichtig. Leider gehen nie genug Bewerbungen für eine ausgeschriebene Stelle ein, daher hat man keine große Auswahl zwischen vielen Bewerbern. Die meisten Bewerber, die sich auf eine Stelle bewerben, werden auch zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Die Entscheidung, einen Bewerber einzuladen, trifft Frau Faude bei Auszubildenden und Praktikanten in der Regel selbst. Bei Positionen in bestimmten Abteilungen ist der Abteilungsleiter in den Bewerbungsprozess mit einbezogen und schaut sich daher die Bewerbung mit an. Natürlich muss der Bewerber alle Voraussetzungen für die Stelle mitbringen. Die Bewerberunterlagen müssen ordentlich und vollständig zugesandt werden, das heißt Zeugnisse, Arbeitszeugnisse vorheriger Unternehmen und Lebenslauf mit Bild. Die Einladung zum persönlichen Interview erfolgt in der Regel telefonisch, um einen zusätzlichen Eindruck von dem Bewerber zu bekommen. Einem Bewerber, der überhaupt nicht auf die Stelle passt und bei dem Frau Faude auch nicht weiß, wo man diesen eventuell einsetzen könnte, wird schriftlich abgesagt.

4.6 Bewerbungsgespräch

Das Bewerbungsgespräch wird nach den Vorgaben von der Hotelkette Marriott geführt, das sogenannte „STAR Interview“. Damit alle Personalabteilungen der Hotelkette Marriott wissen, wie sie Bewerbungsgespräche zu führen haben, gibt es jährlich Interviewtrainings, bei denen Personalleiter lernen, wie ein Interviewprozess zu führen ist. Dazu gibt es noch einige Formblätter die sie bei dem Bewerbungsgespräch zu Hilfe nehmen können.

Der Interview Prozess von der Hotelkette Marriott sieht folgendermaßen aus. Der vollständige, originale Interviewleitfaden ist im Anhang aufgeführt.

Die Planung vor dem Vorstellungsgespräch

Vorab müssen alle Bewerbungsunterlagen durchgesehen und bewertet werden. Daraufhin entscheidet man sich für die, auf die zu besetzende Stelle, ansprechendste Anschreiben.

Danach muss der Interviewleitfaden zusammengestellt werden. Es muss geklärt sein, welche Fragen relevant sind.

Ein Bewertungskatalog mit Bewertungskriterien muss erstellt werden.

Besonders wichtig ist das Zeitmanagement, es muss für jede Frage genug Zeit eingeplant werden ohne beim Interview in Stress zu geraten.

Das Vorstellungsgespräch

Die Eröffnung des Interviews dauert in der Regel zwei Minuten, hierbei wird der Bewerber freundlich begrüßt und der Interviewleiter stellt sich und seine Funktion im Hotel vor. Daraufhin werden die Absichten und der Ablauf des Interviews kurz erklärt. Es ist wichtig dem Bewerber klar zu machen, dass sowohl er als auch das Hotel genügend Informationen brauchen, um zu erkennen, ob die Zusammenarbeit gelingen kann. Der Bewerber wird außerdem daraufhin gewiesen, dass während des Gesprächs Notizen gemacht werden.

Nachdem das Interview eröffnet ist, beschreibt der Bewerber seine bisherigen Tätigkeiten. Der Interviewleiter stellt hierzu einige Fragen, um den Übergang zu der neuen Stelle herzustellen. Wichtig ist zu beachten, dass der Interviewleiter immer nur eine Frage nach der anderen stellt, um den Bewerber nicht zu verwirren.

Der wichtigste Teil im Vorstellungsgespräch der Hotelkette Marriott sind die Verhaltensfragen (Behavioral Questions). Dieser Teil des Interviews nimmt die meiste Zeit in Anspruch, da für jede Kompetenz die abgefragt wird rund fünf Minuten eingerechnet wird. Bei diesen Verhaltensfragen geht es darum STARs zu sammeln. STARs bedeutet: den Bewerber mit Situationen (**Situation**) und Aufgaben (**Task**) zu konfrontieren, das Verhalten (**Action**) des Bewerbers beobachten und die Ergebnisse (**Result**) auszuwerten. Das Ziel dieser Befragung ist es, für jede Kompetenz drei STARs zu erlangen. Alle Informationen die der Bewerber über sein Verhalten zu einer Aufgabe oder Situation wiedergibt müssen notiert werden. Des Weiteren müssen sein Verhalten und die Kommunikation dokumentiert werden.

Das Interview wird beendet, wenn alle Fragen seitens des Interviewleiters geklärt sind. Der Bewerber hat nun die Möglichkeit seine Fragen an das Unternehmen zu stellen. Dieser Teil dauert in der Regel aber nicht länger als zehn Minuten. Der Interviewleiter bedankt und verabschiedet sich von dem Bewerber und verspricht ihm sich schnellst möglichst mit ihm in Kontakt zu setzen.

Die Nacharbeitung des Vorstellungsgesprächs. Nun werden alle STARs ihren angemessenen Kompetenzen zugeordnet und bewertet. Die STARs werden nach guten und schlechten Verhaltensbeispielen bewertet. Darüber hinaus muss auch die Kommunikation, das Verhalten und der Scharfsinn des Bewerbers bewertet werden. Die Informationen müssen nun alle in den vorgefertigten Bewertungskatalog eingetragen werden.

Dieser recht einfache Interviewprozess wird bei jedem Bewerber, der zu einem persönlichen Gespräch eingeladen wird, durchgeführt. Bei dieser Art von Interview möchte man möglichst viel, aber auch gezielt von dem Bewerber erfahren. Frau Faude überlegt sich im Voraus jedes Interviews einige Leitfragen, speziell auf die Abteilung abgestimmt. Es ist natürlich nicht möglich, alle Kompetenzen eines Bewerbers zu hinterfragen, aber man kann

versuchen, durch bestimmte Fragetechniken, möglichst viele abzudecken. Diese Leitfragen führen dann oftmals zu einem sehr offenen Gespräch mit dem Bewerber. Durch STAR will man den Bewerber offen zum Reden bringen, ohne dass dieser viel überlegen muss. Es werden einfache Fragen speziell zu bestimmten Aufgaben und Situationen gestellt, und der Bewerber soll sie so wiedergeben, wie er sie schon einmal erlebt hat. Es geht nicht darum, dass der Bewerber anfängt, theoretische Ansätze zu einer Aufgabe oder einem Problem zusammenzustellen, es geht nur um die praktische Erfahrung. Kommt der Fall, dass der Bewerber eine gefragte Situation noch nicht erlebt hat, kann man den Bewerber nach ähnlichen Situationen oder vergleichbaren Aufgaben befragen. Bei der Befragung der erlebten Aufgaben und Situationen kann es leider auch einmal vorkommen, dass der Bewerber nicht unbedingt den Lösungsansatz bringt, der gedacht war, dann muss Frau Faude weitere Details erfragen. Das Hinterfragen bei unklaren Situationen oder falschen Aussagen ist sehr wichtig, denn wenn es um eine Kundenbeschwerde geht, können ausschlaggebende Fehler im Alltag entstehen. Folglich kann es passieren, dass der Kunde sich missverstanden und nicht akzeptiert fühlt, somit sucht er sich eine andere Beherbergung. Bei dem gesamten Interviewprozess stehen die „Behavioral questions“ im Mittelpunkt. Die Zeitspanne des Interviews ist schwer abzuschätzen, da es Bewerber gibt, die sehr viel reden, aber auch welche die nur das Nötigste erzählen. Im Schnitt dauern die Gespräche eine Stunde.

Frau Faude wird beim Bewerbungsprozess, wie schon erwähnt, von Abteilungsleitern unterstützt. Dieser ist bei dem Bewerbungsgespräch auch dabei. Dies ist zum einen für den Bewerber gut zu sehen, wer sein nächster potenzieller Vorgesetzter wird, und zum anderen erhält der Abteilungsleiter gleich einen ersten Eindruck von seinem zukünftigen neuen Mitarbeiter. Frau Faude kann sich natürlich nicht in jeder Abteilung fachlich auskennen, daher ist es immer gut, wenn Kollegen dabei sind, die noch zu der Abteilung situationsbedingte Fragen stellen können. Bei der Bewertung des Bewerbers wird dies mit einfließen.

Die Bewertung des Bewerbungsgesprächs erfolgt anhand eines weiteren vorgefertigten Formblattes, welches von der Hotelkette Marriott vorgegeben ist. Es gibt 5 Oberpunkte: *Leadership* Führung, *Managing Execution* Verwaltung der Ausführung, *Building Realtionship* Beziehungen aufbauen, *Generating Talent and Organizational Capability* Talent einbringen und Organisatorische Fähigkeiten and und *Learning and Applying Personal Expertise* Lernen und persönliches Fachwissen anwenden; darunter befinden sich jeweils einige Unterpunkte. Diese werden dann anhand der Rating Skala von eins bis fünf bewertet. Die durchgehende Bewertungsstufe reicht von „much more than acceptable“ (d.h. auf Deutsch: überdurchschnittlich gut) bis hin zu „much less than acceptable“ (d.h. auf Deutsch: überhaupt nicht gut). Die Nummer drei ist „acceptable“ (d.h. auf Deutsch: akzeptabel) und dies ist das Ziel. Die Nummer drei bedeutet nicht, dass es der Durchschnitt ist, sondern dass der

Bewerber genommen werden kann, weil er gute Leistung bringt und in seinem Kompetenzbereich die Erwartungen erfüllt.

Nachdem die Beurteilung des Bewerbers abgeschlossen ist, muss dieser unverzüglich darüber informiert werden. Dies sollte in der Regel nicht länger als zwei Tage dauern. Es kann vorkommen, dass mehrere Bewerber sich auf eine Stelle bewerben und die Bewerbungsgespräche sich über eine Woche hinziehen. Ist dies der Fall, muss dem Bewerber mitgeteilt werden, dass es bis zur Entscheidung noch mehrere Tage dauern kann. Eine Zu- bzw. Absage erfolgt dann telefonisch.

4.7 Probearbeiten und Assessment Center

Probearbeiten gibt es nur sehr selten. Dies wird oft spontan während des Bewerbungsgesprächs entschieden. Hat Frau Faude oder ihre Kollegin das Gefühl, der Bewerber „passt“ zum Hotel, wird spontan gefragt, ob dieser nicht noch ein oder zwei Stunden seinen Arbeitsplatz kennen lernen möchte. Dies gibt dann auch den anderen Kollegen die Möglichkeit, den vielleicht neuen Mitarbeiter kennen zu lernen, und um die Passung zum Unternehmen abzuschätzen.

Bei Jahrgängen in denen es viele Auszubildendenbewerbungen gibt, hat Frau Faude einen Bewerbungstag gemacht. Bei diesem kommen dann fünf Bewerber zur gleichen Zeit, werden interviewt und müssen in verschiedenen Abteilungen Aufgaben erfüllen. Am Ende dieses Tages wird dann mit allen einbezogenen Abteilungen über die Bewertung der Auszubildenden gesprochen und entschieden für welche man sich entscheidet. Im Jahr werden bis zu drei neue Auszubildende eingestellt.

Bei einem Assessment Center wird der Bewerber mit verschiedenen Aufgaben konfrontiert, welche zu den zukünftigen Tätigkeiten passen. Assessment Center gibt es nur bei internen Bewerbungen und auch nur bei hohen Management Positionen. Das Assessment Center wird komplett online abgewickelt und wird von der Zentrale aus Washington entwickelt. Innerhalb von 90 Minuten werden hierzu dem Bewerber psychologische Fragen gestellt. Am Ende des Ratings kommen dann die Fragen rot, für nicht bestanden, oder grün für bestanden heraus. Bei allen anderen Positionen wäre das Assessment Center ein viel zu großer Aufwand, da die Bewerberlage in der Hotelbranche dies nicht zulässt.

5 Personalbeschaffung am Beispiel Hotel Tanne Tonbach

Das Hotel Tanne gehört zu den Individualhotellerien. Diese werden wie schon anfangs beschrieben privat geführt. Das Hotel Tanne in Tonbach wird bereits seit 150 Jahren in der 5. Generation von Familie Möhrle betrieben. Was damals als kleine, gastliche Fuhrmannswirtschaft begann, ist bis heute als familiäres „Wohlfühlhotel“ bekannt. Das Hotel Tanne liegt idyllisch im Schwarzwald an den Hängen des Tonbachtals.

„Der Gast ist König!“ Dieser Leitfaden wurde schon 1868 von Johannes Möhrle ins Leben gerufen und wird noch heute gepflegt. Mit diesem Ansatz, dem Gast den bestmöglichen Aufenthalt zu bieten, mit allen Annehmlichkeiten, die er sich wünscht, startet Familie Möhrle mit ihrem Team jeden neuen Tag im Hotel Tanne.

Das Hotel Tanne in Tonbach ist ein Vier Sterne Haus mit 54 Angestellten und 8 Führungskräften. Das Hotel Tanne hat sehr flache Hierarchieebenen, wenn man davon überhaupt sprechen möchte. Die Geschäftsleute Möhrle erledigen alle kaufmännischen Abteilungen selbst.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den Erläuterungen von der Geschäftsführerin Frau Möhrle.

5.1 Personalmarketing

Das Ziel der Personalwerbung ist es, das eigene Unternehmen von der Konkurrenz abzugrenzen und die Erschließung des externen Arbeitsmarktes. Dadurch sollen sich auf freie Stellen möglichst viele Personen bewerben. Das Personalmarketing hat darüber hinaus auch positive Auswirkung auf die Einstellung und Motivation der bereits beschäftigten Mitarbeiter [vgl. Dillerup/ Stoi 2001, S. 532]

Das Personalmarketing ist dem Hotel Tanne wichtig.

Das Hotel Tanne in Tonbach nutzt folgende Formen des Personalmarketings:

E-Recruiting, Bonus-Auszahlung für Mitarbeiter, Weiterbildungsmaßnahmen, Präsenz auf Messen und stellt freie Positionen direkt auf die Hotelhomepage.

Wie bei Hotelketten legt das Hotel Tanne ebenso großen Wert auf Corporate Identity. Die Stellenausschreibungen werden immer im gleichen Stil und mit der gleichen Farbe gestaltet. Auch die Auftritte auf Messen und auf der Hoteleigenen Homepage werden stets von der

Corporate Identity geprägt. Auch ein einheitliches Auftreten im Hotel selbst ist Frau Möhrle sehr wichtig, daher ist „die Uniform“ auch an die Corporate Identity angepasst.

E-Recruiting

Das Hotel Tanne wirbt gelegentlich auf der Hotelplattform hotelcareer.de oder deho-ga.de. Aber bei beiden dieser Plattformen hat Frau Möhrle keine befriedigenden Ergebnisse erhalten. Auf der Homepage von der Agentur für Arbeit werden dafür öfter Stellen veröffentlicht.

Bonus Auszahlung

Bonusauszahlungen werden vorwiegend an ausgelernte Auszubildende ausgezahlt, um die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen. Andere Angestellte und Führungskräfte sind von dieser Regelung ausgenommen.

Weiterbildungsmaßnahmen

Das Hotel Tanne versucht, bestehende Mitarbeiter langfristig an sich zu binden, daher werden Mitarbeitern Schulungen und Weiterbildungen ermöglicht. Dies soll zu einem langanhaltenden Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis führen.

Präsenz auf Messen

In Freudenstadt findet jährlich ein careerday statt. Dieser ermöglicht Schülern und Studenten schon während der Schule oder des Studiums mit einem Unternehmen in der Region in Kontakt zu treten und es kennen zu lernen.

Eigene Homepage

Das Hotel Tanne wirbt darüber hinaus für vakante Stellen auf der eigenen Homepage.

5.2 Anforderungsprofil an Bewerber

Die im Moment schwierigsten zu besetzenden Stellen im Hotel Tonbach sind die auszubildenden Berufe, wie Hotelfachfrau oder Koch. Dieses Problem sieht Frau Möhrle darin, dass der Schwarzwald, speziell Tonbach, für viele Jugendliche nicht zu einem attraktiven Arbeitsplatz zählt. Sie geht davon aus, dass junge Leute aus privaten Gründen die Stadt vorziehen. Des Weiteren sieht Frau Möhrle, dass immer mehr Schulabgänger, speziell Abiturienten, einen Dualen Studiengang anstreben, dieser wird aber in dem Hotel Tanne noch nicht angeboten.

5.2.1 Wichtige Kompetenzen bei Führungskräften

Am wichtigsten, sagt Frau Möhrle, sind die Soft Skills. Diese sind fast noch wichtiger als die Hard Skills. Besonders viel Wert wird auf das Auftreten, die Herzlichkeit und das Führen des Personals geachtet. Es muss ein gutes Zusammenspiel zwischen Pädagogik, Führen und Leistung gegeben sein. Das Hotel Tanne ist ein familiengeführter Betrieb und dies wissen die Kunden. Die Kunden verlangen zwar Standard und Professionalität, aber sie verlangen vor allem ein familiäres Umfeld. Das Verhalten darf keinen Falls zu akkurat und unpersönlich wirken. Eine Führungskraft ist im Hotel Tanne genauso nah am Kunden wie ein Angestellter. Es ist für eine Führungskraft daher besonders wichtig, Einfühlungsvermögen den Kunden aber auch seinen Angestellten gegenüber zu zeigen. Beispielsweise ist es nach einer Wanderung im Schwarzwald wichtig die Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen.

Für eine Führungskraft gilt in erster Linie in dem Hotel Tanne das Leiten und Organisieren einer Abteilung. Die Führungskraft im Restaurant überprüft wie viele Gäste im Hotel sind, wie viele Gäste zum Abendessen anwesend sind, wie Tische gestellt werden und welche Vorlieben die Gäste haben. Eine Führungskraft sollte daher immer ein gewisses Organisationstalent und wie oben bereits erwähnt Einfühlungsvermögen mitbringen. Das Auftreten spielt eine weitere wichtige Rolle, wobei das Erscheinungsbild, also ein gepflegtes Äußeres und gute Umgangsformen im täglichen Umgang mit dem Kunden besonders wichtig sind.

Im Hotel Tanne verkehren viele verschiedene Nationen, es ist daher wichtig interkulturell Interessiert zu sein. Führungskräfte, zum Beispiel im gastronomischen Bereich, die den operativen Ablauf koordinieren, aber nicht aktiv mitarbeiten, können gezielt auf Gäste zugehen und sich mit ihnen unterhalten. Dies wird sehr gerne gesehen von Seiten der Gäste, aber auch für die Mitarbeiter ist dies eine Möglichkeit ein Feedback über die Arbeit und das Hotel zu bekommen. In den Schwarzwald reisen viele verschiedene Nationen, es ist wichtig sich auf Kunden einzustellen, die nicht unbedingt die westlichen Sitten kennen. Für eine Führungskraft bedeutet dies, sich fortlaufend über alle Besonderheiten der Kunden zu informieren und dies auch an die Angestellten weiterzugeben. Das Führen von Personal ist durch die flache Hierarchie im Hotel Tanne ziemlich einfach. Das Betriebsklima ist sehr herzlich und freundlich. Der Umgangston ist zwar sehr vertraut, aber zugleich respektvoll. Familie Möhrle und die weiteren acht Führungskräfte hatten bisher keine Probleme, ihr Personal zu führen.

5.2.2 Wichtige Kompetenzen bei Angestellten

Das Wichtigste, das ein Angestellter mitbringen soll, ist die Freude, Einsatz und Leistung zu bringen. Der Angestellte soll bereit sein für das Unternehmen zu arbeiten und „voll und ganz dahinter stehen“. Er soll sich mit der Corporate Identity identifizieren können und „Spaß am Arbeitsplatz“ haben. Der Angestellte soll Spaß an der Arbeit haben, er soll gern im Kontakt mit den Kunden sein, soll aus ganzem Herzen Gastgeber sein. Ein Angestellter muss auf jeden Fall teamfähig sein. Im Hotel Tanne arbeitet niemand alleine. Alle arbeiten gemeinsam Hand in Hand und jeder wird unterstützt. Einzelkämpfer braucht das Unternehmen nicht, nur gemeinsam wird eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht. Angestellte sollten flexibel sein. Zwar hat jeder seine feste Stelle, jedoch ist es selbstverständlich, dass man auch in anderen Abteilungen tatkräftig unterstützt. Ein Angestellter soll bestmögliche Erfahrung mitbringen. Eine Ausbildung bzw. mehrjährige Erfahrung ist wünschenswert. Ein potenzieller Angestellter der noch nicht so viel fachliches Wissen mitbringt, ist für Frau Möhrle kein Problem, denn dies ist schließlich alles erlernbar, solange das Erscheinungsbild, das Auftreten, und der Umgang mit den Gästen stimmt.

Probleme bei der Suche nach Personal ist definitiv der Bewerbermangel. Frau Möhrle sieht diesen darin, dass die ländliche Gegend für viele nicht attraktiv genug ist, und sie lieber in der Stadt arbeiten oder sich namhafte Hotels wie das Bareiss in Tonbach suchen. Dazu kommt oftmals, dass fachliche Kenntnisse fehlen, aber vor allem, dass die Soft Skills nicht für den Hotelbetrieb ausreichen.

Eine Stelle, die schon seit längerem ausgeschrieben ist, und für die es scheinbar keinen passenden Bewerber gibt, ist im Hotel Tanne die des Barchefs. Frau Möhrle berichtet, dass viele Bewerber kommen und davon ausgehen, dass die Zubereitung von Getränken ein einfaches Unterfangen ist. Sie bewerben sich aus den verschiedensten Branchen. Sie hatte schon Maurer und Bäcker dabei, die sich umorientieren wollten und dachten, dies wäre nun der passende Beruf. Leider sind die Erwartungen an einen Barchef um einiges höher, als Bewerber oft vermuten. Generell gibt es sehr wenig gut ausgebildete Barmitarbeiter, da die klassische Ausbildung des Hotel- oder Restaurantfachmannes dies nicht berücksichtigt.

5.3 Stellenbeschreibung

Ist Personalbedarf identifiziert, wird von dem Hotel Tanne das Anforderungsprofil für den Bewerber zusammengestellt und veröffentlicht.

5.3.1 Interne Beschaffungswege

Bevor eine Stelle veröffentlicht wird, wird zunächst intern den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben sich für die Stelle zu bewerben, bzw. Mitarbeiter werden motiviert in ihrem eigenen sozialen Umfeld nach neuen Kollegen zu schauen. Dies ist eine sehr kostengünstige und auf dem Land noch immer eine recht übliche Methode an neue Mitarbeiter zu kommen. Die Mundpropaganda ist einer der ersten Schritte, die das Hotel Tanne geht, wenn es um die Beschaffung neuer Mitarbeiter geht. Wenn Positionen ausgeschrieben werden, die Führungsqualitäten voraussetzen, schaut man auch zuerst in den eigenen Reihen und überlegt, ob langjährige Mitarbeiter hierfür geeignet wären. Die Geschäftsführer schauen dabei persönlich, wie sich Mitarbeiter im Laufe der gemeinsamen Jahre entwickelt haben und analysieren diese Ergebnisse gemeinsam. Falls eine Stelle nicht mit den eigenen Mitarbeitern zu besetzen ist und sonst niemand Interesse an der Stelle hat, wird sie veröffentlicht. Die Bonus Auszahlungen für ausgelernte Auszubildende sind ein weiterer Weg Personal zu gewinnen. Die Vorteile hierbei sind zusätzlich, dass der Ausgelernte mit den Strukturen des Hotels vertraut ist und daher keine Einarbeitungszeit braucht. Dies spart wiederum Zeit und Geld.

5.3.2 Externe Beschaffungswege

Zu den externen Beschaffungswegen gehört wie oben schon geschrieben das E-Recruiting. Die Anzeige wird sofort für das Arbeitsamt freigeschaltet. Andere Plattformen wie hotelcareer.de oder dehoga.de werden wie oben bereits beschrieben nicht so gerne genutzt, da sich oft wochenlang niemand auf die Stelle meldet und die Kosten sehr hoch sind. Auf die eigene Homepage wird die ausgeschriebene Stelle auch gesetzt.

Der Messe-Auftritt beim careerday 2011 in Freudenstadt war für Familie Möhrle anfänglich ein Erfolg. Die Besucher zeigten an dem Tag großes Interesse am Unternehmen. Laut Frau Möhrle entwickelte sich dieser Enthusiasmus nicht zu einer festen Bindung. Das heißt, es gab zwar viele potenzielle Schüler und Studenten, die sich für verschiedene Positionen im Hotel interessierten, eingehende Bewerbungen blieben jedoch aus.

Die verschiedene Wege eine Stellenanzeige zu schalten kosten Geld. Im nächsten Abschnitt wird darauf näher eingegangen.

5.4 Budgetierungen des Personalmarketings

Das gesamte Budget für das Personalmarketing beträgt jährlich 1000 Euro. Das Budget fällt in dem privat geführten Hotel sehr gering aus, aber mit diesem Geld kann Familie Möhrle alle anfallenden Kosten decken.

5.5 Bewerbung

Die Bewerbung ist dem Hotel Tanne in Tonbach wichtig. Es gehen in dem Hotel Tanne nicht so viele Bewerbungen ein, so dass es kein kompliziertes „Ausmusterungsverfahren“ gibt. Die Bewerbung muss sauber und ordentlich verschickt sein, muss vollständig sein, mit Anschreiben, Zeugnissen und Arbeitszeugnissen und muss einen Lebenslauf mit Bild enthalten. Jede Bewerbung, die im Hotel Tanne eingeht wird von den Geschäftsleuten Möhrle angeschaut. Diese wählen dann aus, ob der Bewerber eingeladen wird oder nicht. Zu 99% laden sie jeden Bewerber ein, damit man sich ein persönliches Bild machen kann. Zuerst wird jeder Bewerber telefonisch informiert, ob er eingeladen wird oder nicht. Anhand von diesem Telefonat bekommt Frau Möhrle schon den ersten Eindruck eines Bewerbers: Ist dieser interessiert, ist es ihm gleichgültig oder sogar völlig egal, dass er eingeladen wird?

5.6 Bewerbungsgespräch

Das Bewerbungsgespräch wird mit den Geschäftsleuten Möhrle und eventuell noch dem Abteilungsleiter geführt. Einen strukturierten Ablauf gibt es nur teilweise. Bevor der Bewerber kommt, wird seine Bewerbung genau angeschaut, sich über seine bisherigen Referenzen informiert und seine Zeugnisse. Bei dem Gespräch selbst, welches in der Regel insgesamt zwei Stunden dauert, möchte Familie Möhrle nun besonders viel über den Bewerber erfahren. Am Anfang wird der Bewerber erst einmal aufgefordert etwas über sich zu erzählen, so gewinnt Frau Möhrle gleich den ersten Eindruck über sein Sprechverhalten und seine Art wie er sich gibt. Danach werden einige Fragen zu seinen bisherigen Tätigkeiten gestellt und der Grund, warum er sich gerade in ihrem Hotel beworben hat. Frau Möhrle findet diese Frage immer besonders interessant, weil sie daraus oftmals schon schließen kann, ob ein Bewerber sich wirklich vorbereitet hat oder nicht. Frau Möhrle bereitet auch einige Fallbeispiele vor, damit sie sehen kann, wie Bewerber in möglichen Situationen reagieren. Bei jedem Interview gibt es auch die unangenehmen Teile, in denen es darum geht über seine eigenen Schwächen und Stärken zu sprechen. Hier geht es nicht darum den Bewerber zu demütigen, viel mehr möchte Frau Möhrle schauen, wie offen er auch mit unangenehmen Dingen umgehen kann. Nachdem der Bewerber relativ viel von sich erzählt hat und auch viele Fragen beantwortet hat, erzählt Frau Möhrle die Vorzüge des Unternehmens, welche „Benefits“ es für einen Bewerber mitbringt, danach gibt es eine Hausführung. Nach der Hausführung kommt es noch zu einem Abschlussgespräch, hier werden noch ungeklärte Angelegenheiten besprochen und Familie Möhrle beantwortet Fragen von dem Bewerber.

Um alle Daten auswerten zu können, hat sich Frau Möhrle eine Checkliste zusammengestellt, die sie aber immer individuell für jeden Bewerber anfertigt. Die Bewertung sieht vor, dass viel über den ersten Eindruck geht: wie verhält sich der Bewerber

in den zwei Stunden, wie kommuniziert er, wie reagiert er auf Mitarbeiter, wie nimmt er das Hotel wahr bei der Führung. Viele Eindrücke die zusammen kommen und zu einem Ergebnis führen. Frau Möhrle muss vor allem eine Begeisterung seitens des Bewerbers spüren, sonst sieht sie nicht viel Sinn für eine Einstellung.

5.7 Probearbeiten

Zum Probe arbeiten wird generell jeder eingeladen. Die Probearbeit dauert zwei Tage und soll zeigen wie sich der Bewerber in dem Betrieb eingliedert, ob er zu den Mitarbeitern passt, wie diese ihn auch wahrnehmen. Es soll dem Bewerber die Möglichkeit geben zu sehen ob er sich wohl fühlt.

Nachdem die Bewertung der Bewerbung und des Bewerbungsgesprächs und das anschließende Probearbeiten zu Ende sind, setzen sich Familie Möhrle mit dem leitenden Abteilungsleiter, in dessen Resort die Probearbeit stattgefunden hat, zusammen und entscheiden über den Bewerber. Die Entscheidungen, die getroffen werden, sind oft auch Bauchentscheidungen, Kriterien sind wichtig, aber das Gefühl zählt mehr. Zu 50% werden daher Bewerber eingestellt. Nach drei Monaten Probezeit wird nochmals ein Gespräch geführt und endgültig über das Arbeitsverhältnis gesprochen. In den ersten drei Monaten wird jedem neu eingestellten Mitarbeiter ein Ansprechpartner zur Seite gestellt, an den er sich bei allen Problemen und Fragen wenden kann.

Frau Möhrle ist mit ihren Entscheidungen bezüglich der Personalauswahl, von einer Skala von sehr zufrieden bis unzufrieden, zufrieden.

6 Evaluation der Personalbeschaffung im Hotel Marriott und im Hotel Tanne

Eine effektive, schnelle und vor allem überlegte Personalbeschaffung ist Ziel jedes Unternehmens. Durch den Dienstleistungscharakter eines Hotels ist es notwendig eine freie Stelle schnellst möglich zu besetzen. Trotz hoher Arbeitslosigkeit sind kompetente, leistungsfähige und qualifizierte Mitarbeiter rar. Durch eine leistungsfähige Personalwerbung muss das Produkt „Arbeitsplatz Hotel“ attraktiv gestaltet werden, um potenzielle Bewerber anzulocken. Jedes Hotelunternehmen muss für sich den geeignetsten Weg finden sein Personal zu finden.

Auf der Grundlage der hier aufgeführten Informationen weisen sich, obwohl das Hotel Tanne in Tonbach und das Stuttgart Marriott Hotel Sindelfingen von der Mitarbeiteranzahl und von der Sterne Kategorie ähnlich einzuordnen sind, einige Unterschiede aber auch einige Gemeinsamkeiten auf. Die Unterschiede sind zum einen der finanzielle Rahmen, während das Hotel Tanne jährlich nur 1000 Euro investiert, liegen die Ausgaben des Hotel Marriott in Sindelfingen etwa zehn Mal so hoch. Der nächste Unterschied liegt in der Bekanntheit der Namen der Hotel. Jeder der den Hotelnamen Marriott hört, kann ihn einordnen und weiß was er mit dem Namen Marriott verbinden kann. Beim Hotel Tanne ist der Bekanntheitsgrad geringer. Der Unterschied der Corporate Identity ist frappierend, jedoch bestehen auch einige Gemeinsamkeiten.

Beim Recruitingprozess gehen beide Hotels teilweise ähnlich vor. Beide Hotels schalten intern, wie auch extern Stellenanzeigen um neues Personal zu finden. Der Bewerbungseingang, die Bearbeitung der Bewerbung, und das Telefonat, welches zum persönlichen Interview führt, zeigen keine großen Unterschiede auf. Leider haben beide Hotels nicht die Möglichkeit sich unter vielen Bewerbern entscheiden zu können und müssen daher fast jeden einladen. Beim Bewerbungsgespräch geht die Hotelkette Marriott strukturierter vor als das Hotel Tanne. Die Hotelkette Marriott hat einen vorgefertigten Interviewleitfaden, wie ausführlich beschrieben, der aus der Zentrale in Washington stammt. Das Hotel Tanne baut sich seinen Interviewleitfaden individuell zusammen. Die Inhalte des Interviews ebenso relativ ähnlich. Beide Interviewpartner möchten etwas über den Bewerber, sein Verhalten und sein Wesen erfahren. Dies wird in beiden Hotels durch Praxisbeispiele hinterfragt, dadurch kann man die Schlüsselqualifikationen eines Bewerbers erkennen. Nach einem Bewerbungsgespräch gibt es bei dem Hotel Tanne die Probearbeit, beim Hotel Marriott wird dies individuell entschieden. Die Bewertung des Interviews und der Probearbeit ist im Hotel Marriott wieder etwas strukturierter, da es Formblätter gibt, nach welchen man

sich richtet. Im Hotel Tanne wird die Bewertung auch mit Checklisten gemacht, aber das Bauchgefühl wird stark mit einbezogen.

Am Ende dieser Arbeit lässt sich sagen, dass Hotelketten wesentlich strukturierter und kontrollierter mit der Personalauswahl vorgehen. Dies ist eigentlich auch selbstverständlich, denn wie sonst soll Marriott in 3700 Hotels den gleichen Standard führen. Der Standard fängt schließlich beim Personal an, welches sich um den Gast und seine Bedürfnisse kümmert. Ein Individualhotel welches nur nach sich schauen muss mit seinen knapp 80 Mitarbeitern, kann die Personalauswahl wesentlich unstrukturierter und mit weniger kontrollierten Abläufen machen.

Beide Hotels haben für ihre Ansprüche und ihre Ziele den richtigen Weg gefunden. Sowohl Frau Faude wie auch Frau Möhrle sind mit der Auswahl ihres Personals zufrieden.

Diese Arbeit verdeutlicht, dass die richtige Auswahl des Personals nicht einfach ist, sondern in den letzten 50 Jahren immer schwieriger und anstrengender geworden ist. Die Kunden werden immer anspruchsvoller, daher muss das Personal immer kompetenter werden. Da leider in der Hotelbranche nicht genug qualifiziertes Personal vertreten ist, müssen die Personalleiter oder auch Geschäftsführer grundlegend umdenken, um überhaupt noch Personal anzulocken. Denn jedes Hotel muss schauen, dass es genügend Personal hat, um die Gäste zufrieden zu stellen, daher muss Personal aus anderen Betrieben abgeworben werden. Hierfür müssen wiederum Anreizsysteme für den Bewerber geschaffen werden, damit dieser einen größeren Nutzen daraus zieht. Hierbei hat es das Hotel Marriott wieder etwas leichter, da potenzielle Mitarbeiter in einer Hotelkette im ersten Moment wesentlich mehr Vorzüge erkennen als in einem privat geführten Hotel.

Der erste Weg für Individualhotellerien ist es, sich zusammen zu schließen zu Kooperationen um gemeinsam auf dem Markt aufzutreten, das heißt die Bekanntheit wird größer und somit bewerben sich mehr potenzielle Mitarbeiter.

Der zweite Weg wird sein, für alle Hotelformen, das Personal aus anderen Betrieben abwerben.

Literaturverzeichnis

Bücher:

DILLERUP Ralf/ STOI Roman (2011): Unternehmensführung. 3.Auflage. München

DRUMM Hans Jürgen (2008): Personalwirtschaft. 6. Auflage. Heidelberg

GARDINI Marco A. (2010): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements.
Hotelbranche – Hotelbetrieb – Hotelimmobilie. München

HAUBROCK Alexander/ ÖHLSCHLEGEL- HAUBROCK Sonja (2009):
Personalmanagement. 2. Auflage. Stuttgart

HUCK- SCHADE Johanna Maria (2003): Soft Skills auf der Spur. Soziale Kompetenzen:
weiche Fähigkeiten – harte Fakten. Weinsheim/ Basel/ Berlin.

KAISER Thomas (1994): Personalwirtschaft

LANG Rudolf (2000): Schlüsselqualifikationen. Handlungs- und Methodenkompetenzen,
Personale und Soziale Kompetenzen. München.

LANGE Claudia (2010): Soft Skills. Kunden nachhaltig begeistern. Freiburg/ Berlin/ München

MORITZ André/ RIMBACH Felix (2010): Soft Skills für Young Professionals. Alles was Sie
für Ihre Karriere brauchen. 3. Auflage. Köln.

NÜNNING Vera (Hrsg) (2008): Schlüsselkompetenzen: Qualifikationen für Studium und
Beruf. Stuttgart.

OLFERT Klaus (2008): Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen
Betriebswirtschaftslehre. 13. Auflage. Ludwigshafen.

SCHIFFER Penny/ VON DER LINDE Boris (2002): Mit Softskills mehr erreichen. Trainieren
sie Ihre sozialen Kompetenzen. München.

SCHULZ VON THUN Friedemann (1994): Störungen und Klärungen. Allgemeine
Psychologie der Kommunikation. Hamburg.

WELLHÖFER Peter (2004): Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Stuttgart.

Internet:

GRAF M. Armin zitiert von Internetseite:

http://www.google.de/imgres?imgurl=http://cometomove.de/images/maslowpyramide_480.jpg&imgrefurl=http://cometomove.de/03c1989cd50d72304/index.html&h=240&w=320&sz=16&tbnid=woBjh21hM_f-

[kM:&tbnh=90&tbnw=120&prev=/search%3Fq%3Dselbstmotivation%26tbm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=selbstmotivation&usg=__iniKNrUPpwDYdWtAx8B7TH_HXbs=&docid=VQIHGcQGpfEy7M&hl=de&sa=X&ei=hpfQT9bUNs_EswaX74jzDQ&ved=0CJsBEPUBMA0&dur=372](http://www.google.de/imgres?imgurl=http://cometomove.de/images/maslowpyramide_480.jpg&imgrefurl=http://cometomove.de/03c1989cd50d72304/index.html&h=240&w=320&sz=16&tbnid=woBjh21hM_f-kM:&tbnh=90&tbnw=120&prev=/search%3Fq%3Dselbstmotivation%26tbm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=selbstmotivation&usg=__iniKNrUPpwDYdWtAx8B7TH_HXbs=&docid=VQIHGcQGpfEy7M&hl=de&sa=X&ei=hpfQT9bUNs_EswaX74jzDQ&ved=0CJsBEPUBMA0&dur=372), Stand 7. Juni 2012

MORITZ André/ RIMBACH Felix zitiert von Internetseite: <http://www.softskills.com/glossar/einfuehlungsvermoegen.php>, Stand: 7. Juni 2012

Abbildung 2 Dimensionen der Hotelleistung

http://www.grin.com/object/document.85263/52c346d530b2a9f02179244ce80c5e55_LARGE.png

Abbildung 3 Die Kernprozesse des Human Resource Services

<http://www.google.de/imgres?q=personalmanagement+aufgaben&um=1&hl=de&biw=1600&bih=799&tbnm=isch&tbnid=SgZwBfCAqvphEM:&imgrefurl=http://www.unisg.ch/de/UeberUns/ArbeitenAnDerHSG/HumanResourcesServices/Aufgaben.aspx&imgurl=http://www.unisg.ch/~contentGraphic/9AFF5AE096204388B219FA3388220EC7.ashx%253Ftmpl%253D1%2526la%253Dde%2526ts%253D40317.7185485532&w=420&h=258&ei=reRAUlu3Oonvsga1k4GYBA&zoom=1&iact=hc&vpx=318&vpy=512&dur=4610&hovh=176&hovw=287&tx=162&ty=152&sig=117553895221545506708&page=2&tbnh=113&tbnw=184&start=28&ndsp=39&ved=1t:429,r:25,s:28,i:238>

Gesprächsnotizen:

FAUDE, Susann: Personalmanagerin des Stuttgart Marriott Hotel Sindelfingen

MÖHRLE, Jutta: Geschäftsführerin des Hotel Tanne in Tonbach

Anlagen

Der vollständige Interviewleitfaden des Stuttgart Marriott Hotels in Sindelfingen .

Die Pre-Interview Checkliste:

- Review application materials; decide which are most relevant to target job.
- Review Interview Guide; know what you will ask
- Review ratings scale
- Plan time to spend in each competency

1. Open the Interview (2 minutes)

- Welcome applicant; give your name and position
- Describe interview purpose and plan
- Point out that you both will get information needed to make good decisions about applicant fit with Marriott
- Indicate that you will be taking notes
- Make transition to Key Background Review

2. Conduct Key Background Review (5 minutes)

- Focus in positions most similar to target job or any positions that are unclear
- Ask only one question on page to get interview started
- Goal is not to collect STARS; if one is offered, make note of it for consideration later
- Make transition to Planned Behavioral Questions

3. Ask Planned Behavioral Questions (5-7 minutes per competency)

- Gather complete STARS:

O Situation or Task to applicant faced

O Action the applicant took

O Result of the applicant's action

- Goal: 3 STARs for each competency
- Ask follow-up questions when applicant provides:

O A partial STAR

O A false STAR – opinion, vague, or further oriented statements

O A complete STAR and you want another STAR for the same question

- Focus on Key Actions to ensure the STARs you gather are related to the competency
- Record notes on Communication and Professionals Demeanor competencies, as appropriate

4. Interview Close (10 minutes)

- Ask “buy-time” question; tell applicant to take a few moments to think about his or her questions
- Review your notes; look for incomplete STARs and unclear information
- Ask for answers to “buy-time” or Technical Insert question
- Ask questions to clarify any incomplete or missing information
- Give applicant opportunity to ask questions
- End interview

Post Interview Instructions

- Identify complete STARs
- Categorize STARs into appropriate competencies
- Rate each STAR as a good or bad behavioral example
- Weight each STAR

-
- Rate each competency, including Communication, Professional Demeanor, and Technical Acumen
 - Complete Interview Feedback Form and send/submit, as directed

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname